ÎNVAȚĂ SINGUR

CUM SĂ INTERACȚIONEZI CU PERSOANELE DIFICILE

Duminică: Înțelege-te pe tine însuți
Luni: Diferite stiluri de comportament
Marți: Abordarea diverselor personalități-problemă
Miercuri: Gestionarea situațiilor conflictuale Joi: Abilități fundamentale de comunicare și limbajul trupului Vineri: Cum să spui „nu" și să interacționezi cu clienții dificili
Sâmbătă: Acum deții controlul

ÎNVAȚĂ ÎNTR-O SĂPTĂMÂNĂ
TOT CE ÎNVAȚĂ EXPERȚII ÎNTR-O VIAȚĂ

BRIAN SALTER & NAOMI LANGFORD-WOOD

Brian Salter
Naomi Langford-Wood

Cum să interacţionezi cu persoanele dificile

Traducere din limba engleză de
Gabriel Tudor
Graal Soft

Editura LITERA
2016

Brian Salter and Naomi Langford-Wood

Dealing with Difficult People

Copyright © 1998, 2002, 2012

Toate drepturile rezervate

Editura Litera
O.P. 53; C.P. 212, sector 4, Bucureşti, România
tel.: 021 319 63 93; 0752 101 777
e-mail: comenzi@litera.ro

Ne puteți vizita pe
www.litera.ro

Cum să interacționezi cu persoanele dificile
Brian Salter şi Naomi Langford-Wood

Copyright © 2016 Grup Media Litera
pentru versiunea în limba română
Toate drepturile rezervate

Editor: Vidraşcu şi fiii
Redactori: Olimpia Novicov, Georgiana Harghel

Corector: Georgiana Enache
Copertă: Flori Zahiu
Tehnoredactare şi prepress: Marin Popa

ISBN ePUB: 978-606-33-1149-9
ISBN PDF: 978-606-33-1150-5
ISBN Print: 978-606-33-0716-4

Lectura digitală protejează mediul

Versiune digitală realizată de elefant.ro

Brian Salter şi Naomi Langford-Wood au o bogată experienţă de lucru cu personalităţi dificile de pe cinci continente, iar cărţile lor despre modul de a aborda aceste persoane s-au vândut în peste 50 000 de exemplare. Brian scrie în prezent la cotidianul China Daily din Beijing, iar Naomi este consultant în Marea Britanie.

Introducere

Interacţiunea cu persoanele dificile poate fi foarte demoralizatoare. Ea îţi poate tulbura starea emoţională şi te poate împiedica să îţi atingi ţelurile. Avem de-a face cu oameni dificili, practic, tot timpul, atât în relaţiile profesionale, cât şi în viaţa de zi cu zi. Îi întâlnim frecvent în situaţii în care stresul poate face un om, de obicei raţional, să se comporte ca un bădăran, să devină brusc nerăbdător, să acţioneze sub imperiul nervilor – deşi, uneori, poate apărea şi o combinaţie a acestor trei situaţii. Mulţi oameni dificili nu îşi dau seama că se comportă urât, în vreme ce alţii se comportă sistematic în acest fel deoarece au impresia că reuşesc să îi domine pe ceilalţi în viaţa cotidiană.

Poate mai mult decât în oricare altă situație, a învăța să te comporți cu oamenii dificili la locul de muncă îți va permite să scoți tot ce e mai bun din ei şi, prin extensie, ce e mai bun din tine, pe lângă faptul că vei face atmosfera mai plăcută. Înțelegerea modului în care aceste persoane se manifestă în momente dificile şi abilitatea de a le modera comportamentul ne poate reduce nivelurile de stres, permițându-ne să acționăm mai eficient. Cum oamenii rareori se văd aşa cum sunt în realitate, e puțin probabil că se vor gândi să citească această carte. Deşi vom folosi pronumele masculin „el”, pe parcursul textului, o vom face doar pentru facilitarea lecturii, nedorind să sugerăm că bărbații ar fi mai predispuşi decât femeile să fie dificili.

În capitolul de Duminică, vom examina înțelegerea sinelui, care ne va oferi potențialul de a ne îmbunătăți imaginea despre noi. Procedând astfel, vom avea mai multe şanse de a rezista cuvintelor şi acțiunilor persoanelor dificile.

Luni vom lua în considerare diferitele stiluri de comportament şi vom învăța că, deşi sunt foarte multe, aproape fiecare dintre aceste stiluri se încadrează în doar trei categorii. Dacă putem înțelege comportamentul cuiva, chiar dacă nu îl aprobăm, avem o şansă să facem față acelei persoane şi chiar să colaborăm cu ea.

Marți vom învăța despre cum putem aborda diferitele personalități-problemă. Studiind unele dintre cele mai întâlnite tipuri de comportament, putem decide cum este cazul să răspundem manifestărilor de personalitate pentru a gestiona comportamentele pe care le considerăm dificile.

Miercuri vom gestiona situațiile conflictuale. Deşi conflictul este un fapt obişnuit, el nu e inevitabil şi poate fi gestionat aşa încât să obținem rezultate pozitive. Exploatând la maximum o abordare logică şi minimalizând răspunsul emoțional, vom reuşi să facem față conflictului. Un accent special este pus pe relațiile cu clienții.

Joi vom afla că tot ce am învățat e susținut şi amplificat de abilitățile noastre de comunicare şi de limbajul trupului. Acestea pot reduce posibilitatea ambiguității sau a înțelegerii greşite a lucrurilor. Semnalele noastre non-verbale ar putea întări ceea ce spunem sau ne pot ajuta în înțelegerea punctului de vedere al altor persoane.

Vineri vom examina cum să spunem „nu” şi cum să îi abordăm pe clienții dificili. Vom vedea că, atunci când e cazul, un „nu” poate fi constructiv şi vom învăța cum să folosim aceasta în mod eficient.

Sâmbătă, vei deține deja controlul asupra situației, deoarece firele celor şase zile anterioare se vor împleti, accentuând faptul că fiecare temă le susține şi le influențează pe celelalte.

DUMINICĂ

Înţelege-te pe tine însuţi

Din clipa în care ne naştem şi pentru tot restul vieţii noastre, interacţionăm cu diferiţi oameni. Unele dintre aceste interacţiuni sunt uşoare, în vreme ce altele sunt mai puţin facile. În următorul capitol, vom examina de ce unii dintre cei cu care venim în contact sunt mai greu de abordat, determinându-ne să-i considerăm dificili. Trebuie să ne gândim la cauzele posibile ale comportamentului lor, pentru a putea să le răspundem în mod adecvat şi, pentru a-i înţelege pe ceilalţi oameni, e necesar să încercăm, mai întâi, să ne înţelegem pe noi înşine. În definitiv, comunicarea este un proces bidirecţional; prin urmare, felul în care răspundem unei persoane pe care o considerăm a fi o provocare are efecte şi asupra comportamentului acestei persoane şi a rezultatului interacţiunii. E demonstrat faptul că pentru a avea succes în relaţia cu persoanele dificile trebuie luate în considerare atât imaginea de sine, cât şi percepţia asupra altora. Sunt oferite scenarii pentru a demonstra că o discuţie poate avea deznodăminte diferite, în funcţie de cuvintele pe care le alegem şi de tonul pe care îl folosim. Propriile noastre reacţii faţă de comportamentul unei persoane dificile sunt cruciale în modelarea interacţiunii cu aceasta.

„Oameni dificili” – definiţie

Pentru a începe cu începutul, ar trebui, poate, să explicăm ce anume înțelegem prin sintagma „oameni dificili”. Când interacționezi cu o altă persoană, procesul este, în mod fundamental, unul bidirecțional. Aşa cum tu vei răspunde cuvintelor şi acțiunilor interlocutorului, şi acesta îți va răspunde. Pentru a te înțelege cu adevărat pe tine ai nevoie de curaj, întrucât există întotdeauna trăsături care nu ne plac la noi şi pe care am vrea să le ascundem la o eventuală evaluare a calităților şi a defectelor noastre.

De-a lungul timpului, începând cu ziua în care ne-am născut, învățăm cu toții cum să ne modificăm modelele comportamentale, pentru a obține cele mai bune răspunsuri de la cei cu care intrăm în contact. Când suntem bebeluşi, un simplu țipăt e suficient pentru ca mama să vină în grabă să ne hrănească, să ne schimbe şi să ne alinte. Prin urmare, suntem învățați încă de la naştere că, atunci când cerem ceva suficient de zgomotos, o să şi obținem ce avem nevoie sau ce dorim.

Dar, pe măsură ce creştem, aflăm destul de rapid că a obține ceva nu reprezintă doar o problemă de înțelegere corectă a sensului cuvintelor, ci ține şi de expresiile care însoțesc aceste cuvinte, de epitetele care adaugă politețe, respect şi orice alt sentiment mai vrem să exprimăm, precum şi de gesturile care se alătură unui astfel de dialog.

Modelele personalității noastre sunt impuse din copilărie, de foarte devreme. Evenimentele şi persoanele cu care venim în contact ne vor face să creştem într-un anume fel, cu toată lipsa de încredere în propriile forțe şi cu toate prejudecățile pe care le avem. De pildă, felul în care ne tratează părinții noştri va avea un efect profund asupra respectului nostru de sine. E foarte uşor (dar şi foarte trist) pentru majoritatea adulților mânați de bune intenții să

provoace, involuntar, tot felul de traume psihologice copiilor lor. De pildă, printr-o atitudine exagerat de protectoare manifestată de părinți, copilul va deveni prea dependent de alții, lăsându-i pe aceştia să dea bătăliile vieții în locul lui, fiindu-i diminuate, astfel, aproape total încrederea şi respectul de sine. Majoritatea părinților nu fac, în opinia lor, decât ceea ce este mai bine pentru copii şi constituie un şoc imens pentru ei să afle că un eveniment pe care l-au privit ca insignifiant şi de care poate chiar au uitat a fost, de fapt, un monstruos moment de cotitură în viața copilului.

Pe de altă parte, neafişându-şi afecțiunea, un adult îl poate face pe copil să creadă că nu e demn de dragostea părintească; spunându-i unui copil că e prost sau că sora sau fratele lui sunt mai buni decât el, un adult îl poate

determina pe acesta să facă totul fără tragere de inimă, astfel că, în cele din urmă, profeția chiar se va împlini.

O persoană care a avut o copilărie zbuciumată poate suferi şi mai târziu în viață, fiind incapabilă să dezvolte relații pozitive cu ceilalți oameni. Efectul acestui fapt e că persoana respectivă se simte inadaptată şi inferioară semenilor săi. Se poate forma astfel o spirală descendentă a respectului față de sine, model comportamental de care se scapă foarte greu la vârstă adultă.

Aceste sentimente de inadaptabilitate se răsfrâng asupra comportamentului şi a acțiunilor noastre de fiecare zi. Suntem produsul creşterii şi al educației noastre. Când mai întâlneşti un individ agresiv, în loc să reacționezi, gândindu-te „Ce-am făcut să merit asta?", întreabă-te, mai curând, în ce condiții a crescut acel om. Oare nu se simte inadecvat, ca persoană, iar tacticile lui agresive, de intimidare, sunt doar o mască, pentru a ascunde părerea pe care o are, de fapt, despre el? Întreabă-te şi de ce ai reacționat în acea manieră – ce anume din eul interior şi din sentimentul de respect față de tine a declanşat respectiva reacție.

De ce sunt oamenii dificili?

Când vorbim despre interacțiunea cu oameni dificili ne referim, de fapt, la interacțiunea cu comportamente dificile. Învățând să înțelegem ce anume determină o anumită persoană să se comporte şi să discute într-un mod dezagreabil, ne vom situa pe o poziție favorabilă nu doar pentru a prelua controlul asupra situației, ci şi pentru a ajuta persoana în cauză să rezolve conflictele care au făcut-o, în primul rând, să fie „dificilă".

Dar ciudățenia e că modul natural în care mulți dintre noi reacționăm atunci când întâlnim o persoană dificilă va

face, adesea, şi mai dificil comportamentul acelei persoane. Întreabă-te sincer dacă ai reacţionat vreodată, în dialogul cu o altă persoană:

- răspunzându-i agresiv
- devenind defensiv, în loc să rezolvi chestiunea problematică
- ignorând sensul spuselor acesteia din pricină că erai furios pe felul în care ţi-a vorbit
- devenind confuz şi înspăimântat
- simţindu-te incapabil să mai spui ceva din cauza furiei
- devenind incapabil să te mai gândeşti la altceva, în acel moment.

E foarte probabil ca fiecare dintre noi să fi experimentat aceste reacţii în numeroase rânduri. Mulţi dintre noi reacţionează într-un mod care agravează problema, din simplul motiv că reacţionează înainte de a gândi. Dar, dacă ne controlăm nervii şi încercăm să vedem lucrurile din perspectiva interlocutorului, stăpânindu-ne sentimentele imediate şi încercând să acţionăm calm şi complet raţional, putem avea o mulţime de avantaje:

- ne vom simţi mult mai stăpâni pe noi şi pe destinul nostru, ca şi pe situaţie, în ansamblul ei
- temperându-ne reacţiile emoţionale, vom reuşi mult mai bine să gândim clar şi obiectiv
- ne vom simţi mult mai puţin stânjeniţi de frustrare sau de furie
- ne vom simţi mai bine în pielea noastră, pentru că nu i-am răspuns interlocutorului agresiv cu aceeaşi monedă.

Aşadar, întreabă-te – şi fii sincer! – dacă îi laşi pe alţii să-ţi dicteze viziunea pe care o ai despre tine. Sau, dintr-o altă

abordare, crezi că acțiunile sau stările tale ar putea afecta comportamentul şi acțiunile unei alte persoane? În funcție de starea ta de moment, răspunsul ar putea veni mai uşor sau mai greu. Dacă te simți foarte stânjenit de faptul că nu vei putea înțelege pe deplin situația, ar fi o idee bună să mai reflectezi peste noapte asupra ei. O evaluare onestă a situației este vitală pentru a interacționa cu succes cu alți oameni şi cu modul lor dificil de a se comporta – şi pentru a te ajuta să faci cât mai bine față acelei situații.

Să o spunem pe şleau, transformarea unei persoane dificile într-un om cu care să-ți facă plăcere să discuți nu e ceva ce se poate realiza instantaneu – dacă se poate realiza vreodată. Se poate ca, în timp, să o faci să înțeleagă cât este de irațională atitudinea sa şi să o determini să şi-o schimbe. După câtva timp, dacă vezi că persoana nu se schimbă,

atunci poate cel mai bun lucru pe care-l ai de făcut e să acționezi asupra modalității în care reacționezi față de ea. La urma urmei, în mod invariabil, cel care trebuie să îi suporte comportamentul se va simți rănit sau demoralizat şi nu persoana dificilă însăşi.

Comunicarea este un proces bidirecţional

Dacă stai să analizezi, comunicarea de orice tip reprezintă o serie de acțiuni şi de reacții. Persoana dificilă va reacționa la ce spui sau scrii – şi la limbajul trupului tău – în acelaşi fel în care tu vei reacționa față de spusele ei. Dar, dacă reacția ta e diferită de cea aşteptată de interlocutor, e posibil să întrerupi ciclul – adică să faci persoana să reacționeze într-un mod diferit de cel în care era de aşteptat să o facă – şi, foarte adesea, efectul va fi detensionarea situației neplăcute şi îmbunătățirea dialogului dintre voi. Şi asta se poate întâmpla foarte repede.

Fiecare reacționează la situațiile neplăcute în moduri diferite. Nu e surprinzător să consideri că unii oameni ar putea fi timizi şi retraşi, în vreme ce alții sunt extrovertiți şi aparent foarte încrezători în sine. Dându-le altora un sentiment de inferioritate, oamenii nesiguri îşi pot crea un imbold, spunându-şi, în sinea lor, că sunt mai buni decât ceilalți. Cedând în fața unui tip agresiv, de pildă, îl vei lăsa să câştige. Dar, ripostându-i cu mult calm şi cu stăpânire de sine, poți influența modul în care va reacționa față de tine şi adesea e posibil să reuşeşti asta fără ca el măcar să-şi dea seama.

Am vorbit mai devreme despre felul cum reacționezi față de o persoană dificilă. În mod normal, răspunzi agresiv cuiva care te înțeapă cu vorba? Deşi perfect naturală, e greu de crezut că o asemenea ripostă va îmbunătăți situația. Tot

ce vei face e să simți că te-ai „răcorit” pe moment, fiindcă ai spus ce aveai pe suflet. Dar ce ai obținut? Oamenii dificili sunt atât de obișnuiți să se poarte într-un anumit fel și să-și determine interlocutorii să reacționeze în așa fel încât să le dea ocazia să devină agresivi, încât, refuzându-le motivația de a-și juca atuul, tu îi vei putea domina. Nereacționând în felul „natural”, poți întrerupe ciclul în care adversarul ar vrea să te atragă ca într-o capcană. Dacă nici nu te vei face preș în fața unui director agresiv, dar nici nu vei exploda de furie în fața unui subaltern, nu-i vei da, efectiv, satisfacția de a se simți superior; iar, când comportamentul dificil nu mai funcționează, majoritatea acestor adversari adoptă o atitudine mult mai rezonabilă – ce altceva ar avea de făcut?

Să presupunem că unul dintre clienții tăi țipă la tine și stârnește un scandal într-o situație în care este clar că nu ai nici o vină. (Mulți dintre operatorii telefonici de la diverse companii și instituții sunt tratați astfel în mod regulat.) Poți răspunde în mai multe feluri. De exemplu, ai putea:

- să te aperi pe tine și compania la care lucrezi
- să fii calm și să identifici adevărata problemă
- să te concentrezi pe problema clientului, nu pe propriile tale sentimente, recunoscând că acesta e furios pe situație și nu pe tine. Prin urmare, nu e necesar să te aperi.

E puțin probabil că prima reacție va satisface pe cineva – pe tine sau pe client. Așa că, de ce să reacționezi astfel? Nu vei face altceva decât să-i permiți clientului frustrat să te transforme într-un sac de box. Dar, dacă te concentrezi pe problema lui și nu pe sentimentele tale, ca în alternativele a doua și a treia, e mult mai probabil că interlocutorul va adopta o atitudine pozitivă și va nutri gânduri mai bune față de tine și de companie.

Sincer vorbind, clientul nu e interesat, în primul rând, cui aparţine greşeala. Tot ce vrea el e ca problema să-i fie rezolvată şi e frustrat şi anxios, neştiind dacă această problemă va fi luată în serios de companie. În plus, dacă nu devii defensiv faţă de el, vei fi şi mai calm. Pe scurt, ambele părţi au de câştigat.

Prin urmare, dacă stai un moment să reflectezi, înainte de a reacţiona, mai ales dacă ştii că ai de-a face cu o persoană dificilă, ai mai multe şanse de a te impune la final. Dacă te apuci să ţipi la fel de tare ca el, te vei coborî la nivelul lui şi nu vei obţine nimic – e posibil chiar să creezi un impas care e şi mai dificil de rezolvat.

La fel, dacă vreunul dintre colegii tăi ţipă la tine, indiferent de motiv, care dintre următoarele scenarii crezi că va genera, cel mai probabil, un deznodământ pozitiv?

- izbucneşti într-o criză de nervi şi îi spui tot ce crezi despre el
- te opreşti şi îi spui într-o manieră calmă şi controlată că eşti deranjat de spusele lui

În primul scenariu, rezultatul garantat va fi că respectivul coleg va ţipa şi mai tare la tine, iar, în final, nici unul din voi nu va avea idee despre ce a spus celălalt, indiferent dacă există vreun adevăr în spusele voastre sau nu. Pe de altă parte, al doilea scenariu e mult mai constructiv şi, prin controlarea propriilor sentimente, vei avea mult mai multe şanse ca punctul tău de vedere să fie înţeles pe deplin.

Dacă persoana respectivă are reputaţia de a fi, de obicei, dificilă, îţi va fi de folos să înţelegi că nu are ceva în mod special cu tine. Într-adevăr, e neplăcut să devii ţinta unui asemenea comportament, dar cel puţin poţi ţine capul sus, gândindu-te că, din voi doi, sigur nu tu eşti acela care se comportă inadecvat. De asemenea, trebuie să identifici şi

apoi să accepți impactul pe care comportamentul tău îl are asupra altora – indiferent că el este bun sau rău.

Exemplul clasic...

De câte ori nu ți s-a întâmplat să conduci liniştit pe şosea şi un şofer iresponsabil să depăşească tot şirul de maşini de pe banda lui şi să-ți apară în față, la un pas să provoace un accident? Din nefericire, aceasta e o experiență mult prea întâlnită în zilele noastre. Reacția naturală a celor mai mulți dintre noi, într-o astfel de situație, e una de furie, de a-l înjura pe şoferul iresponsabil şi pe toți cei care conduc la fel ca el. Dar, procedând aşa, concentrarea ta la volan scade şi felul cum şofezi va avea de suferit. Deznodământul va fi că şi alți şoferi se vor apuca apoi să claxoneze, fiindcă vor fi deranjați de felul în care conduci. În acest timp, individul care a cauzat toate aceste probleme se va afla la mulți kilometri distanță, enervând, probabil, şi pe alții.

În cazul de față, cei care suferă sunt victimele acestui şofer iresponsabil. Furia este, poate, reacția perfect naturală în asemenea situații, dar nu va face altceva decât să permită ca acțiunile unei alte persoane să afecteze sentimentele şi judecata celorlalți şoferi. La fel, dacă te vei lăsa stresat de comportamentul altora, să nu fii surprins dacă tu însuți vei avea cel mai mult de suferit. Nu doar că vei eşua în a obține un răspuns adecvat din partea agresorilor, dar vei fi, mai mult ca sigur, singurul care se va simți extenuat şi epuizat emoțional.

Sentimentul de inadecvare

Dar să te enervezi în relațiile cu oamenii dificili nu este singura cale dăunătoare de a reacționa față de aceştia. E la fel de dăunător să cedezi sau să-ți găseşti scuze şi să devii

defensiv. Gândeşte-te numai ce mesaj le transmiţi prin asemenea atitudini: „Probabil că ai dreptate, iar eu mă înşel”. Oare asta ai vrut să transmiţi?

Şi cum rămâne cu sentimentele negative? Să presupunem că ai fost programat la un interviu marţea viitoare şi îţi petreci toată săptămâna gândindu-te la toate motivele pentru care s-ar putea să nu obţii postul sau să nu ţi se încredinţeze acel proiect. Gândeşte-te: nu doar că sentimentele tale negative te vor face să vezi orice situaţie în negru, dar îi vor face şi pe ceilalţi să vadă în tine doar aspectele negative. Fii sigur, aşadar, că, dacă mergi la interviu în această stare, cu siguranţă nu vei reuşi să-i faci cea mai bună impresie angajatorului, confirmându-ţi, astfel, cele mai profunde temeri. Şi mai grav e faptul că întreaga săptămână ar putea fi marcată de teama ta de necunoscut.

Acum gândeşte într-un mod total diferit. Începe prin a-ţi face o listă cu toate lucrurile rele care ţi s-au întâmplat în această săptămână. Analizează-le bine şi întreabă-te dacă nu s-ar fi întâmplat, oricum, şi fără tine. Acum fă o listă cu toate lucrurile bune care ţi s-au întâmplat recent şi cu toate trăsăturile bune de care eşti mândru. Nu-i aşa că obţii o altă perspectivă?

E cunoscut cazul a doi tineri căsătoriţi care treceau printr-o perioadă dificilă şi, în fiecare seară, scriau într-un „jurnal de dezastre” despre orice li se întâmplase rău în acea zi. Nu conta cât de mărunt sau de deranjant era „dezastrul”; totul era trecut pe hârtie. Partea frumoasă era că, atunci când citeau o însemnare a doua zi, peste o săptămână sau în oricare altă zi, ceea ce pe moment li se păruse îngrozitor devenea, cu timpul, total nesemnificativ. Efectul a fost că mariajul lor s-a îmbunătăţit considerabil, iar sentimentele de negativitate, care păreau, la un moment dat, să plutească deasupra lor ca un nor negru, pur şi simplu, s-au evaporat.

Aşadar, ce cred alţii despre tine?

Până acum am discutat despre reacţiile pe care le avem faţă de oamenii dificili. Dar ai încercat vreodată să te gândeşti cu adevărat cum te văd alţii? E foarte simplu să ne gândim că modul în care ne vedem e acelaşi cu acela în care ne văd alţii. De fapt, mai curând opusul e mai aproape de adevăr. Poate eşti de părere că e important să spui ce gândeşti, indiferent de consecinţe. Dar cum te-ai simţi dacă ai fi tratat la fel de cineva? Făcându-i pe alţii să sufere prin lucrurile pe care le spui, nu te diferenţiezi cu nimic de persoana dificilă care te-a făcut, mai devreme, şi pe tine să suferi. Prin urmare, cum ar considera alţii că eşti? Cel mai probabil că îţi vor întoarce spatele şi vei sfârşi prin a te simţi izolat. Şi va fi în întregime vina ta. Să nu fii surprins, prin urmare, dacă aceasta te va face şi mai negativist faţă de cum îi tratezi pe ceilalţi, iar comportamentul tău va începe să-i îngrijoreze pe cei din jur.

Şi, atunci, ce putem face în această privinţă?

În ciuda educaţiei primite şi a influenţei pe care părinţii şi alţi mentori au avut-o asupra noastră, realitatea e că modul în care gândim despre noi nu constituie un concept de neclintit, dăltuit în stâncă. Cel mai important lucru pe care trebuie să-l conştientizăm e că, de fapt, noi înşine putem alege să ne schimbăm imaginea despre sine.

Cu toţii avem în viaţă mici dezastre. Poate că acestea nu sunt cunoscute precum cele ale sportivilor profesionişti care concurează în competiţiile internaţionale. Chiar şi cei mai buni patinatori se împiedică, fotbalişti din Premier League ratează în situaţii incredibile şi mulţi campioni la cricket se mustră în gând atunci când sunt eliminaţi. Dar cu toţii îşi dau seama că nu vor realiza nimic dacă se vor pedepsi după meci. Patinatorul se ridică şi-şi continuă evoluţia, fotbalistul se concentrează pentru a pregăti altă

fază de gol, iar pentru practicantul de cricket... ei bine, el se gândeşte că există întotdeauna o altă zi!

Nu merită să privim eşecurile trecute decât dacă avem o lecție de învățat din ele. Şi, dacă înveți dintr-o greşeală, atunci aceasta poate fi considerată un lucru pozitiv – nu ceva de care să-ți fie ruşine. Aşadar, lasă eşecurile acolo unde le este locul: în trecut.

În acelaşi fel ar trebui să încerci să-ți construieşti succesele. Fă o listă mentală cu tot ce îți place la tine. Chiar dacă te simți cuprins de cea mai adâncă depresie, există întotdeauna ceva ce poți adăuga la această listă, dacă te gândeşti suficient de bine. De pildă, oamenii care au o imagine proastă despre ei se gândesc adesea că nu pot spune nimic bun în privința lor. Dar adevărul e că aceşti oameni sunt deseori deosebit de sensibili şi au tendința de a fi drăguți, înțelegători şi plini de compasiune. Dacă aceste trăsături s-ar aplica unui străin pe care îl întâlneşti, ai reacționa pozitiv la ele. Prin urmare, de ce n-ai reacționa pozitiv şi față de tine, continuând lista în aceeaşi manieră?

Acum încearcă să enumeri lucrurile bune ce ți s-au întâmplat de-a lungul vieții. Fiecare are succese, oricât de mici ar fi ele. Aminteşte-ți cât de fericit ai fost când ai obținut acele succese.

Învățând să-ți îmbunătățeşti imaginea despre tine e mult mai probabil că vei rezista cuvintelor şi acțiunilor jignitoare ale oamenilor dificili; şi, învățând să te cunoşti mai bine, vei obține automat o mai bună cunoaştere şi a modului în care alții se comportă şi vorbesc; ai putea începe chiar să înțelegi de ce ei acționează în felul în care o fac; şi, de îndată ce vei ajunge să încerci compasiune față de cineva, indiferent cât e de groaznic ca om, nu te vei mai simți jignit de lucrurile pe care le spune despre tine.

Mai târziu, în această carte, vei învăța tehnicile de abordare a tuturor categoriilor de oameni dificili, într-o

varietate de situații. Dacă vei învăța cum să te descurci cu aceste stări şi cu sentimentele de inadecvare ale oamenilor dificili, e mult mai probabil că vei reuşi să gestionezi mai bine relația cu ei şi să transformi o situație potențial negativă într-una care se va dovedi pozitivă pentru ambele părți.

Rezumat

Factorul crucial pentru o interacţiune reuşită cu oamenii dificili este înţelegerea cauzei care îi determină să se poarte aşa cum o fac. În plus, avem mai multe şanse să înţelegem cuvintele şi acţiunile oamenilor dificili dacă imaginea noastră despre sine e una pozitivă. Am văzut că bazele personalităţii noastre sunt puse în copilărie şi aceste trăsături de caracter influenţează comportamentul celor pe care îi considerăm dificili, dar şi propriile noastre reacţii faţă de ei. Am învăţat că respectul de sine este adesea o componentă principală a personalităţii umane, dar cu toţii putem alege să ne schimbăm imaginea despre noi înşine şi, procedând astfel, ne putem construi propriile succese în relaţiile cu oamenii dificili. Deşi fiecare dintre noi reacţionează diferit la situaţiile deranjante, mulţi o fac prea repede, în moduri care pot agrava problema; devenind stresaţi într-o situaţie provocatoare e foarte probabil că vom avea şi mai mult de suferit. Riposta noastră naturală, instinctivă, faţă de o persoană dificilă, ar putea face, foarte uşor, ca atitudinea acesteia să fie şi mai greu de suportat. E posibil să depăşim acest obstacol acordându-ne răgazul de a lua în considerare şi perspectiva interlocutorului şi de a controla felul în care ne simţim, spre a acţiona calm şi raţional.

Întrebări

(răspunsuri la finalul cărții)

Completați enunțurile cu răspunsul corect sau selectați răspunsul care vi se pare potrivit.

1. Comunicarea este
a) un proces unidirecțional
b) un proces bidirecțional
c) ceva care implică mai mult vorbitul decât ascultatul
d) un proces în care vorbitul şi ascultatul sunt la fel de importante

2. Modelele personalității noastre
a) nu sunt niciodată fixate
b) se fixează la începuturile vârstei adulte
c) sunt imprimate foarte devreme în copilărie
d) sunt imprimate înainte de a ne naşte

3. Înțelegerea cauzelor pentru care cineva se comportă şi vorbeşte într-un mod neplăcut înseamnă că
a) suntem într-o poziție mai bună pentru a prelua controlul asupra situației
b) îi putem spune persoanei cu exactitate unde greşeşte
c) persoana îşi poate îmbunătăți instantaneu comportamentul
d) o putem ajuta să-şi rezolve conflictele care au făcut-o „dificilă”

4. Modul natural în care mulți dintre noi reacționează atunci când întâlnesc o persoană dificilă
a) e instinctiv şi prin urmare cel mai bun răspuns
b) nu poate fi corijat
c) e modul corect de reacție, altfel am încuraja comportamentul dificil
d) creează adesea condiții pentru ca persoana să se comporte şi mai dificil

5. Transformarea unei persoane dificile într-o persoană agreabilă, cu care se poate discuta constructiv
a) nu este ceva ce poți obține instantaneu – dacă poți obține vreodată
b) ar putea fi posibilă în timp, dacă reuşeşti să o faci să înțeleagă că are un comportament irațional
c) ar putea fi mai puțin uşoară decât schimbarea felului în care tu reacționezi față de el
d) va fi simplă, întrucât persoana dificilă se simte rănită şi demoralizată cu fiecare interacțiune dificilă

6. Comunicarea reprezintă o serie de acţiuni şi de reacţii, de aceea
a) urmează întotdeauna un model prestabilit
b) cursul comunicării nu poate fi schimbat la jumătatea acesteia
c) dacă reacția ta nu este cea anticipată, ciclul comunicării ar putea fi întrerupt
d) o reacție diferită poate detensiona o situație neplăcută

7. Cineva care se comportă în mod agresiv
a) ar putea să se simtă nesigur
b) se simte puternic făcându-i pe ceilalți să se simtă slabi
c) va domina întotdeauna conversația, indiferent ce ai face
d) poate fi influențat fără să-şi dea seama, dacă îi răspunzi cu calm

8. Dacă un client ţipă la tine şi te agresează verbal, care dintre următoarele reacţii sunt adecvate?
a) să-i răspunzi cu aceeaşi monedă: e singura modalitate de a-l determina să te asculte
b) să te aperi pe tine şi compania la care lucrezi
c) să fii calm şi să identifici adevărata problemă
d) să recunoşti că furia clientului e cauzată de situație şi nu îndreptată împotriva ta

9. Ce l-ar putea ajuta pe un client dificil?
a) ca problema să fie rezolvată
b) ca problema lui să fie luată în serios de companie

c) ca tu să rămâi calm şi să nu fii defensiv
d) ca tu să fii de acord cu el, indiferent ce spune

10. Dacă te laşi stresat de comportamentul dificil al altor persoane, cine va suferi?
a) nimeni
b) cei din jurul tău
c) persoana cu comportament dificil
d) tu

LUNI

Diferite stiluri de comportament

În acest capitol, vom analiza diferitele stiluri de comportament. La o primă vedere, s-ar părea că putem aplica un număr infinit de etichete diferite tipurilor de personalitate, dar marea majoritate pot fi încadrate mai simplu, în doar trei tipuri. Când interacţionăm cu oameni dificili e important să reuşim să recunoaştem tipul de comportament manifestat de aceştia, întrucât aceasta ne va permite să interacţionăm sau chiar să colaborăm cu ei. Cele trei categorii principale în care poate fi încadrat fiecare stil comportamental sunt: pasivă, agresivă şi asertivă. În paginile următoare, vor fi expuse descrierile complete ale fiecăruia dintre aceste trei tipuri de personalitate, inclusiv trăsăturile specifice manifestate zi de zi, prezentând exemple de experienţe care ar putea apărea. Sunt oferite explicaţii pentru felul cum oamenii aparţinând fiecăruia dintre cele trei tipuri de personalitate se văd pe sine, explicaţii urmate de descrieri ale sentimentelor pe care ei le-ar putea stârni celor cu care interacţionează. Când înţelegem stilul comportamental, ne aflăm în postura de a anticipa mai corect tipul de interacţiune pe care e posibil să îl avem şi, prin urmare, de a răspunde adecvat. Vom învăţa că, pentru a ne ajuta pe noi înşine şi pe alţii, ar fi benefic să ne îndreptăm către stilul asertiv.

Categoriile stilului de comportament

Când discutăm despre diferitele stiluri de comportament ale indivizilor, e foarte uşor să găsim un număr aproape nelimitat de descrieri. De pildă, oamenii pot fi categorisiți în bădărani, timizi, agresivi, libidinoşi, nepăsători, dominatori, şi aşa mai departe. Totuşi, dacă stăm să ne gândim, remarcăm că aproape fiecare stil comportamental poate fi inclus într-una dintre următoarele trei categorii:

1. Pasiv
2. Agresiv
3. Asertiv

Când interacționăm cu oameni dificili e important să reuşim să recunoaştem semnele manifestate de ei şi să le înțelegem adevărata semnificație. Astfel, poți minimaliza efectele pe care oamenii dificili le au asupra ta, căci este lucru dovedit că nu poți spera să-i influențezi cu adevărat pe alții decât dacă îi vezi aşa cum sunt şi nu aşa cum ar dori ei să pară sau cum ți-ar plăcea ție să ți-i imaginezi. Înțelegerea comportamentului cuiva nu implică neapărat şi aprobarea acestuia, dar te va ajuta să poți să interacționezi cu acea persoană, în cel mai rău caz, sau chiar să colaborezi cu ea, în cazul ideal.

Comportamentul pasiv

Comportamentul pasiv e tipic oamenilor care pun nevoile celorlalți deasupra nevoilor personale. Deşi, pe de o parte, aceasta poate fi o trăsătură atractivă la unii, ea demonstrează şi că oamenii respectivi au un respect de sine foarte scăzut, ezitând, de exemplu, când e cazul să îşi ceară

drepturile. Ca urmare, ei sunt adesea timorați de către ceilalți, chiar şi de către cei care, în mod normal, nu sunt firi agresive.

Persoana pasivă este, de obicei, nesigură pe ea şi adesea dă dovadă de un complex de inferioritate. Pe lângă faptul că are un respect scăzut pentru propriile calități şi adesea se va teme să-şi manifeste abilitățile, sentimentul de inadecvare care o domină îi va fi exacerbat ori de câte ori va veni în contact cu un om agresiv şi va fi înclinată să considere justificate criticile acestuia, fără a se mai întreba dacă lucrurile stau, într-adevăr, astfel. Persoana pasivă va accepta adesea critica şi doar ulterior îi va pune sub semnul întrebării validitatea. Prin urmare, persoana pasivă e adesea frustrată de propria sa incapacitate de a fi asertivă.

Acest individ lipsit de voință este, de asemenea, predispus să se înfurie pe sine însuşi, văzând cum alții

profită de el; dar e puțin probabil că va încerca să acționeze pentru a îmbunătăți situația, întrucât e convins că nu va fi luat în serios de ceilalți. O asemenea atitudine îl va face să trăiască un sentiment şi mai acut de inadecvare şi întreaga situație va deveni un cerc vicios.

Concluzionând, putem spune că o persoană pasivă e predispusă a fi:

- furioasă, fiindcă ştie prea bine că alții sunt gata să profite de pe urma ei şi că îi e dificil să îi împiedice s-o facă
- anxioasă, fiindcă simte că nu e stăpână pe propriul destin
- negativistă, pentru că simte că, orice ar face, e puțin probabil să reuşească
- nesigură, fiindcă îi lipseşte încrederea în sine şi se teme să încerce un lucru nou, de vreme ce ştie „instinctiv" că va da greş oricum
- frustrată, deoarece crede că nu-şi poate croi singură drumul în viață
- retrasă, deoarece „nimeni nu vrea să o asculte"
- lipsită de energie, deoarece tot ceea ce face e pentru a satisface dorințele celorlalți, mai curând decât pe ale sale.

Până recent, se considera normal ca femeile să adopte un rol pasiv – era chiar de aşteptat asta. Ele „îşi cunoşteau locul" şi se plecau înaintea bărbaților, care nutreau convingerea tradițională că rolul lor e de a fi puternici, de a fi vânătorul, cel care câştigă pâinea pentru toată familia, partenerul dominant în căsnicie şi cel care ia deciziile importante în orice relație.

În mod ciudat, se credea, de asemenea, că bărbații sunt mai inteligenți şi că femeile sunt, pe deasupra, şi instabile emoțional. Doar în ultimii ani, mai ales în societățile

occidentale, această atitudine a fost zguduită din temelii, întrucât „revoluția” din anii 1960 a pus bazele egalității sexuale, femeile asumându-şi controlul asupra corpului şi a stilului lor de viață şi învățând să aibă un comportament mult mai ferm.

Oricum, bărbații începuseră să renunțe la rolul asumat anterior, de specie dominantă, mai ales la locul de muncă, şi să etaleze tot mai mult latura emoțională şi sensibilă a personalității lor.

Descrierea făcută mai sus comportamentului pasiv ar putea părea, la o primă vedere, extremă, şi, într-o anumită măsură, chiar este; dar, deşi gradul de pasivitate poate varia, oameni de acest tip sunt pretutindeni în jurul nostru.

Atunci când întâlneşti o astfel de persoană, prima ta reacție nu ar fi una de simpatie față de ea şi de dorință de a o ajuta să-şi dezvolte încrederea în sine? Chiar asta ai putea simți, în afară de cazul în care eşti un agresor natural. Dar e remarcabil faptul că, după foarte puțin timp, majoritatea celor care încearcă să ajute pot ajunge să se simtă indignați că persoana respectivă nu încearcă măcar să se descurce singură. Aceasta poate duce, mai departe, la o atitudine agresivă, fiindcă persoana îi învită, practic, pe cei din jur, să-şi piardă orice urmă de respect față de ea. Aşadar, nu-i de mirare că, într-un final, ei ajung să o trateze exact aşa cum se aşteaptă să fie tratată!

Când încerci să faci un compliment persoanelor pasive, ele îți vor respinge adesea spusele. De exemplu, dacă îi vei spune că are o cravată foarte frumoasă, persoana pasivă îți va răspunde că o are de mult şi că e veche, în loc să accepte complimentul ca atare. Şi poate fi, într-adevăr, obositor să faci față unui individ care este atât de negativist în orice spune şi face. Ajungi chiar să ai sentimente de culpabilitate, simțindu-te tu însuți vinovat că profiți, fie şi involuntar, de acea persoană.

Din acest motiv, mulți vor evita oamenii pasivi şi negativişti, ceea ce le va spori acestora şi mai mult sentimentul de inadecvare.

Prin urmare, la fel cum oamenii pasivi manifestă sentimente negative față de propria persoană, şi cei care interacționează cu ei se pot simți:

- supărați, fiindcă văd că oamenii pasivi nu ştiu să-şi ceară niciodată drepturile
- epuizați, fiindcă simt că pierd o energie prețioasă încercând să înfrunte propriile reacții negative față de un asemenea comportament
- superiori, fiindcă şi-au pierdut respectul pentru cineva care nu luptă pentru el
- retraşi, deoarece o asemenea atitudine negativă le subminează propria atitudine pozitivă
- negativişti, din cauza duratei mari de timp necesare pentru a ridica moralul unei persoane pasive înainte de a începe munca alături de ea.

Comportamentul agresiv

Comportamentul agresiv poate fi caracterizat ca o dorință de satisfacere a propriilor necesități, în dauna celorlalți. O asemenea persoană este adesea un om cu limbaj violent, care se bucură de sentimentul de putere exercitat asupra altora. Dar, la fel cum agresivitatea fizică e doar manifestarea exterioară a cuiva care este, prin natura lui, laş, în mod straniu şi comportamentul agresiv e deseori rezultatul sentimentelor de inadecvare şi al lipsei respectului de sine. În această privință, comportamentul agresiv este perechea clasică a celui pasiv.

Oamenii agresivi sunt, cel mai adesea, şi nişte singuratici. Comportamentul lor îi face pe ceilalți să îi evite,

atât în viața personală, cât şi la locul de muncă. Ei sunt atât de preocupați să se asigure că sunt cei mai buni, încât sfârşesc prin a-i critica fățiş pe toți ceilalți. Niciodată vina nu le aparține şi, prin extindere, tot ce merge prost e provocat de greşeala altora. Lipsa lor de respect de sine nu le permite să-şi admită eroarea. Oamenii care manifestă tendințe agresive se simt adesea:

- energici, doar că energia lor e mai curând distructivă decât constructivă
- puternici, fiindcă se bucură văzându-i pe cei din jur grăbindu-se să le îndeplinească ordinele
- întru câtva vinovați, deoarece ştiu că profită de pe urma altora
- singuri, deoarece agresivitatea lor îi înstrăinează de alți oameni
- că au întotdeauna dreptate şi că monopolizează ideile bune
- amenințați, în cazul în care ceilalți pătrund dincolo de poleiala de atitudine încrezătoare pe care ei o degajă
- exasperați de oamenii pasivi, care nu le împărtăşesc viteza de reacție şi energia.

Unii oameni sunt înclinați să confunde agresivitatea cu forța şi acționează în consecință, având convingerea că, dacă nu-şi vor „arăta muşchii" celorlalți, aceştia îi vor crede slabi. Dar asemenea atitudini au tendința de a avea un efect invers asupra celorlalți, care se pot simți furioşi sau frustrați, deoarece au impresia că nu pot face nimic pentru a schimba situația. De pildă, dacă un director se comportă astfel față de un subaltern, acesta se poate teme că-şi va pierde slujba dacă îi spune şefului în față ce crede despre el. Prin urmare, „victima" va manifesta resentimente față de felul în care a fost tratată, dar agresorul ar putea ca nici măcar să nu îşi dea seama că i-a provocat subordonatului

asemenea sentimente. Rezultatul final va fi întreruperea comunicării, cu o inerentă lipsă de eficiență, iar nici una din părți nu va înțelege unde anume „lucrurile au luat-o razna". În aceste cazuri, lupta pentru salvarea situației va fi foarte dificilă, întrucât modelele de comportament s-au cimentat.

Prin urmare, oamenii care manifestă un comportament agresiv îi pot face pe ceilalți să se simtă:

- defensivi, fiindcă simt că, orice ar face, vor fi atacați în mod necinstit
- plini de resentimente, fiindcă agresorul pare să dețină puterea în mod necuvenit
- amenințați, fiindcă le repugnă asemenea tactici
- umiliți, fiindcă nimănui nu-i place să fie batjocorit
- frustrați, fiindcă trebuie să fie permanent în defensivă
- retraşi, deoarece încearcă să evite orice posibilă confruntare cu agresorul.

Cei care interacționează constant cu o persoană agresivă sunt înclinați să prezinte un nivel ridicat de stres, ceea ce poate avea efecte devastatoare asupra sănătății lor. Pe de altă parte, agresorul se bucură de aparentul său sentiment de putere, întrucât astfel pare să-şi etaleze autoritatea. Rezultatul e că oamenii tind să-i evite cât de mult pot pe agresori, fapt care îi face pe aceştia, în mod paradoxal, să aibă impresia că ar fi, într-un fel, deosebiți. Acest fapt îi determină să devină şi mai agresivi şi, din nou, intrăm într-un cerc vicios.

Comportamentul asertiv

A treia categorie de persoane pe care am menționat-o la începutul acestui capitol este formată din persoanele

asertive. Acestea sunt preocupate nu doar de propriile drepturi şi opinii, ci şi de drepturile şi opiniile altora. Încercând să obțină o situație din care toată lumea are de câştigat, persoana asertivă doreşte să ajungă la compromisuri pozitive, susținându-şi, în acelaşi timp, cu fermitate convingerile.

Deoarece respectul joacă un rol important în atitudinea persoanei asertive, el generează respect în atitudinile oamenilor cu care vine în contact zilnic, încurajându-i să coopereze cât mai deplin cu acea persoană. La rândul său, acest lucru produce o atmosferă sănătoasă, în care efortul creativ poate fi dus la bun sfârşit şi în care oamenii ştiu că munca lor va fi apreciată de ceilalți. Rezultatul va fi că toți ceilalți îşi vor da silința să facă față şi mai bine, indiferent de sarcina trasată.

O persoană asertivă este, totodată, capabilă să-şi înțeleagă propriile sentimente şi să comunice altora ceea ce simte. Secretul constă în a reuşi să explici ce simți în aşa fel încât să nu stârneşti resentimentele celorlalți față de spusele tale. Şi adevărul e că oamenii se simt mult mai confortabil atunci când ştiu cum stau, chiar dacă asta implică unele critici la adresa poziției lor, decât atunci când trebuie să intuiască adevăratul sens al cuvântului.

A fi asertiv înseamnă a putea fi mândru de succesele tale; dar, în egală măsură, înseamnă să nu te lauzi cu realizările tale. De asemenea, înseamnă să poți învăța din propriile greşeli, să accepți că nimeni nu deține monopolul ideilor bune şi că şi alții se pot molipsi de la entuziasmul atât de specific persoanelor asertive.

Oamenii care pot fi cel mai bine descrişi ca asertivi prezintă, deseori, următoarele tendințe:

- abordează noi sarcini cu o mentalitate pozitivă
- au o abordare entuziastă
- sunt corecți în relațiile cu ceilalți

- sunt energici şi îşi direcționează energia către atingerea scopurilor
- au bune abilități de comunicare cu cei din jur
- doresc să-şi asume riscuri, dar, în acelaşi timp, îşi cunosc limitele
- înțeleg că şi alți oameni au necesități şi sentimente, ca şi ei.

În general, persoanele asertive sunt cele cu care majoritatea oamenilor ar vrea să colaboreze. Fiindcă nu sunt văzuți ca nişte manipulatori, oamenii lucrează uşor cu ei. Deoarece comportamentul lor este consecvent, comunicarea, indiferent de mediu, este deschisă şi de încredere. Comunicarea regulată le permite altora să ştie ce se aşteaptă de la ei, şi astfel întreaga echipă e capabilă să-şi direcționeze energiile către atingerea obiectivelor, şi nu spre conflicte interne şi autoincriminare.

Când au de-a face cu persoane asertive, ceilalți oameni au tendința de a se simți bine, deoarece:

- simt că succesul lor este unul comun
- ştiu poziția în care se află
- ştiu că sentimentele de respect sunt reciproce
- îşi pot canaliza energiile către zone constructive
- simt că pot avea încredere în acestea şi pot răspunde la influența lor pozitivă ajutându-le
- vor descoperi că entuziasmul este contagios.

Acum, privind din perspectivă, e cât se poate de clar că grupul cel mai dezirabil este cel al persoanelor asertive. Însă cei mai mulți dintre noi exprimăm un amestec de stiluri diferite şi, pentru a reuşi minimalizarea efectelor negative caracteristice modelelor comportamentale dificile ale altora, e necesar să încercăm să ne încadrăm cât mai mult în zona asertivă.

În definitiv, cine câştigă?

Oamenii pasivi rareori îşi ating scopurile, deoarece reuşesc extrem de rar să le identifice, bazându-se, mai curând, pe alții care să-i dirijeze.

Cei agresivi îşi ating adesea scopurile pe termen scurt, dar de multe ori o fac în detrimentul altora şi acest lucru se răsfrânge asupra lor mai târziu, când vor trebui să înfrunte antagonismul şi răzbunarea celor pe care i-au umilit în trecut. Şi mai rău, în procesul de „cucerire" a celorlalți, oamenii agresivi nu reuşesc să obțină şi loialitatea acestora şi prin urmare nu au pe cine să se bazeze în perioade dificile.

De obicei, cei asertivi îşi ating scopurile, fiindcă, în viziunea lor, oricine poate câştiga. Ei sunt dornici să negocieze pentru o soluție corectă, în loc să caute o soluție rapidă, pe termen scurt, şi, procedând astfel, câştigă respectul celorlalți. O conştiință de sine superioară ne poate permite să adoptăm atitudinea corectă pentru a ne folosi din plin asertivitatea –, dar despre aceasta vom discuta mai târziu.

În capitolele de Miercuri şi Joi vom vedea că plasarea noastră în tabăra asertivității echilibrate ne poate ajuta să gestionăm conflictele şi să ne dezvoltăm abilitățile comunicaționale de bază.

Rezumat

Recunoaşterea tipului de personalitate a oamenilor dificili ne permite să interacţionăm cu succes cu aceştia. Majoritatea stilurilor de comportament pot fi încadrate într-unul dintre cele trei tipuri de bază: pasiv, agresiv sau asertiv. Comportamentul pasiv e reprezentat, de cele mai multe ori, de persoanele care pun nevoile altora mai presus de ale lor; o astfel de persoană este adesea nesigură pe ea şi frustrată de incapacitatea de a fi asertivă, ducând la împlinirea propriilor predicţii în privinţa inutilităţii. Comportamentul agresiv poate fi caracterizat, pe scurt, printr-o satisfacere a nevoilor personale, în dauna celorlalţi, şi printr-o tendinţă de a fi violent şi brutal cu cei din jur. Acest comportament este deseori rezultatul sentimentelor de inadecvare şi de lipsă de autorespect. Oamenii agresivi nu-şi recunosc niciodată vina, făcându-i pe alţii vinovaţi, deoarece lipsa de respect faţă de sine nu le permite să-şi admită greşelile. Ca şi în cazul comportamentului pasiv, acest comportament hrăneşte un cerc vicios. O persoană asertivă e preocupată nu doar de propriile sale drepturi şi opinii, ci şi de cele ale altora şi încearcă să obţină o situaţie convenabilă pentru toată lumea. În general, persoanele asertive sunt cele cu care ne place cel mai mult să ne asociem şi, îndreptându-ne noi înşine spre zona asertivă, vom fi mai bine pregătiţi să ripostăm tipurilor pasiv şi agresiv.

Întrebări

(răspunsuri la finalul cărții)

1. Care dintre următoarele sunt principalele categorii de stiluri comportamentale?
a) neutru
b) pasiv
c) agresiv
d) asertiv

2. Comportamentul pasiv este caracterizat mai ales prin punerea nevoilor altora mai presus de cele personale. Aceasta poate însemna că oamenii pasivi
a) au un respect scăzut față de sine
b) ezită să pledeze pentru drepturile lor
c) sunt foarte comozi
d) adesea se lasă înşelați de alții

3. O persoană pasivă se va simți cel mai probabil
a) fericită şi încrezătoare în sine
b) furioasă şi negativistă
c) anxioasă şi frustrată
d) nesigură şi retrasă

4. Cei care interacționează cu oameni pasivi se vor simți cel mai probabil
a) plini de energie şi constructivi
b) supărați şi epuizați
c) entuziaşti şi dornici să ajute
d) retraşi şi negativişti

5. Comportamentul agresiv poate fi caracterizat prin satisfacerea nevoilor personale, în dauna celorlalți. O astfel de persoană este
a) adesea un agresor verbal
b) foarte încrezătoare în sine
c) lipsită de respect de sine

d) capabilă să obțină totul de la alții

6. Oamenii care manifestă tendințe agresive se vor simți cel mai probabil
a) vinovați
b) singuri
c) puternici
d) nici un atribut de mai sus

7. Oamenii care manifestă tendințe agresive îi pot face pe alții să se simtă
a) motivați
b) defensivi
c) umiliți
d) retrași

8. O persoană asertivă e preocupată nu doar de opiniile și drepturile sale, ci și de
a) drepturile și opiniile celorlalți
b) dorința ca toată lumea să aibă de câștigat
c) dorința de a face compromisuri într-un mod pozitiv
d) expunerea fără patimă a argumentelor sale

9. Care dintre următoarele tendințe sunt manifestate adesea de către o persoană asertivă?
a) o abilitate infailibilă de a și-i înstrăina pe ceilalți
b) entuziasm
c) bune abilități de comunicare
d) o înțelegere a sentimentelor și a nevoilor celorlalți

10. Când interacționează cu persoanele asertive, ceilalți se vor simți cel mai probabil pozitiv deoarece
a) își cunosc poziția
b) chiar dacă nu sunt ascultați, rezultatul final îi va satisface
c) simt că succesul este unul comun
d) vor găsi entuziasmul contagios

MARŢI

Abordarea diverselor personalităţi-problemă

Trăsătura comună manifestată de către toţi oamenii dificili este că atitudinea lor provoacă probleme celorlalţi oameni. Deşi este adevărat că simpla etichetare a altora, fără a încerca să-i înţelegem, poate fi distructivă, dacă vrem să schimbăm comportamentul altor persoane pentru a putea conlucra cu ele, trebuie să încercăm să înţelegem situaţia din punctul lor de vedere. În acest capitol, diferitele modele comportamentale vor fi împărţite în patru categorii principale de manifestări ale personalităţii: nesigur, negativ, egoist şi plăcut. Este prezentat fiecare dintre aceste patru tipuri şi sunt oferite exemple de posibile manifestări comportamentale împreună cu sugestii care să explice de ce persoana poate reacţiona în maniera respectivă. Nu lipsesc sfaturile referitoare la cum să răspundem fiecărui tip, atât în situaţii practice, cât şi în privinţa propriilor noastre opinii despre celelalte persoane. Răspunzând adecvat fiecărui tip şi dobândind abilitatea de a produce o interacţiune în cadrul mental potrivit, vom influenţa considerabil rezultatul interacţiunilor individuale şi, prin urmare, şi relaţia în desfăşurare. Cu unele tipuri vom cunoaşte forme mai constructive de dialog sau de răspuns, iar, în cazul altora, vom putea chiar reuşi să modificăm comportamentul problemă pe termen lung.

Ce înțelegem prin oameni-problemă? Se găsesc în toate formele şi dimensiunile, dar trăsătura comună este că manifestă, cu toții, un tip de comportament care le creează dificultăți celorlalți.

Oameni-problemă

Dacă stai să te gândeşti bine, probabil că vei reuşi să enumeri cel puțin 50 de tipuri de comportament ce pot provoca probleme altora. Faptul că poți distinge şi categorisi un anumit tip de comportament te va pune într-o poziție avantajoasă, oferindu-ți posibilitatea să şi faci ceva constructiv în această privință. Desigur, poți continua să ignori problema, dar nu e o atitudine constructivă şi poate chiar agrava problema pentru alții, dar şi pentru tine. Dacă nu poți nici măcar recunoaşte ce anume din ceea ce face sau spune cineva creează probleme altora, cum vei putea să îmbunătățeşti comportamentul persoanei respective pe viitor – sau, şi mai la obiect, reacția ta față de acest comportament?

Nu neapărat toți oamenii-problemă sunt de speriat. Unele tipuri de comportament ar putea fi puțin deranjante, dar sunt uşor de depăşit fără a fi necesar să acționăm în vreun fel. Altele, pe de altă parte, par să aibă un impact teribil şi te vor face să te simți total descurajat şi incapabil să găseşti o cale de a face față persoanei.

Adesea, persoana al cărei comportament cauzează probleme nici măcar nu are idee despre dificultățile pe care le creează altora. Aşa stând lucrurile, se pare că persoana care va trebui să trateze problema eşti, de fapt, tu. Tu trebuie să „stăpâneşti" problema, aşa cum ai „stăpâni" problema unei livrări întârziate sau a unui produs de calitate inferioară într-o fabrică.

Dar, oricât de nepăsător sau de grosolan ar fi comportamentul cuiva, este la fel de adevărat că noi interacționăm unii cu alții, iar modul în care cineva reacționează față de tine are un efect de feedback asupra felului în care te comporți. Prin urmare, uneori chiar noi suntem responsabili de comportamentul problematic al altor oameni. Deşi unii ar putea considera acest lucru o parte inerentă din bogata țesătură a vieții, faptul are o însemnătate deosebită nu în ultimul rând deoarece:

- creează un stres inutil, ducând la un moral scăzut
- iroseşte timp, întrucât depunem un efort suplimentar pentru a face față persoanei respective, în loc să ne preocupăm exclusiv de relații şi de munca productivă
- distorsionează procesul luării deciziilor, de vreme ce oamenii care manifestă un comportament dificil sunt adesea evitați pentru a-i scuti pe ceilalți de o povară în plus
- poate încuraja o emigrare selectivă a celor mai buni angajați către medii de lucru mai atractive
- împiedică desfăşurarea cu plăcere a activității

Când întâlnim pentru prima oară o persoană dificilă, e foarte uşor să o urâm sau să o catalogăm ca fiind plină de defecte, fără să înțelegem cu adevărat prin ce trece. Dar, dacă vrei, într-adevăr, să-i modifici comportamentul, vei putea face asta doar dacă înveți să o înțelegi din propriul său punct de vedere. Punerea de etichete la prima vedere e unul dintre cele mai distructive lucruri pe care le-ai putea face la locul de muncă sau într-o comunitate.

În mediul profesional, se pare că oamenii cu probleme comportamentale pot fi împărțiți în trei mari categorii:

1. superiorii
2. subalternii
3. colegii de muncă.

Superiorii ar putea fi agresivi, incapabili să te motiveze sau lipsiți de abilități de conducere; subordonații ar putea fi visători, înclinați să greşească, să piardă vremea sau să fie necinstiți; în vreme ce colegii ar putea manifesta comportamente neprofesionale – să lase lucrurile neterminate, să nu-şi asume responsabilitatea pentru greşeli, să fie extrem de critici sau să se eschiveze.

Deşi modul în care tratezi cu persoana-problemă poate varia în funcție de poziția ierarhică a acesteia față de tine, fiecare dintre aceste categorii de angajați pot manifesta probleme comportamentale comune. Aşadar, să examinăm câteva dintre cele mai obişnuite tipuri de comportamente şi să luăm în discuție modul în care am putea interacționa cu ele.

Deşi există foarte multe tipuri de manifestări ale personalității, am ales să împărțim diferitele modele comportamentale în patru mari categorii:

1. *nesigur* – unul dintre motivele de bază pentru care oamenii manifestă comportament problematic;
2. *negativ* – poate fi foarte extenuant să tratezi cu acesta, când eşti expus la un asemenea comportament pentru lungi perioade de timp;
3. *egoist* – fie că se comportă în mod conştient aşa, fie că nu îşi dau seama că sunt aşa cum sunt, aceşti oameni sunt mai uşor de diagnosticat şi de readus pe „drumul cel bun”;
4. *plăcut* – este, uneori, cel mai dificil tip de comportament cu care poți interacționa, întrucât nu doreşti să răneşti sentimentele acestor oameni.

Oameni nesiguri

Caracterul nesigur al anumitor oameni poate îmbrăca diverse forme. Cel mai adesea, persoana nesigură, pe care

nu te poți baza, simte nevoia să iasă în evidență, dar problema e că o face criticându-i pe ceilalți. Eternele acuzații pot fi foarte obositoare şi, dacă vor ajunge să te rănească sau să te facă să devii ostil față de persoana respectivă, ele vor afecta negativ orice tip de relații de muncă.

Poate şi mai rău e tipul de om care, în aparență, pare, inițial, perfect agreabil, până ce o situație pe care mulți ar privi-o drept inofensivă îl face să-şi piardă controlul şi să te acopere cu insulte. În general, acest gen de persoană nu a depăşit accesele de furie din copilărie şi adoptă, astfel, un mecanism de apărare: poate se simte amenințat personal sau sub presiune. Ca atare, reacția sa imediată va fi să riposteze înainte ca altcineva să atace.

Incertitudinea se face simțită şi la genul de oameni nehotărâți, care fie nu se pot decide, fie vor găsi întotdeauna un motiv de a amâna orice fel de acțiune. Poate că acest gen de persoană nutreşte un nivel de respect față de sine atât de scăzut, încât se teme că orice va face va fi greşit, deşi poate că vrea în mod sincer să ajute. Dar se prea poate ca persoana respectivă să simtă, pur şi simplu, că eforturile celorlalți nu sunt suficient de credibile şi, atunci când îi cere cuiva să facă un anumit lucru pentru ea, se apucă să facă exact acelaşi lucru, ca să se „asigure" că informația este corespunzătoare. Acest lucru poate fi dus la extrem prin trâmbițarea permanentă de către persoanele nesigure a succeselor pe care le au şi prin concentrarea totală asupra

propriei persoane şi nu asupra sarcinii de îndeplinit sau a altor oameni.

Într-o zi proastă, interacțiunea cu persoanele nesigure vă poate face să vă întrebați dacă merită efortul. Şi, totuşi, răspunsul potrivit în asemenea situații este să încercăm să ajutăm persoana respectivă să-şi clădească respectul de sine, în primul rând refuzând să o criticăm atunci când ea se aşteaptă – poate inconştient – chiar la o astfel de reacție din partea noastră. Putem să o liniştim, dar, în plus, ar trebui să încercăm:

- să nu-i vorbim urât, întrucât persoana chiar la asta se aşteaptă şi, abținându-ne să acționăm astfel, vom întrerupe un cerc vicios
- să fim asertivi, pentru a afla care este problema din punctul lui de vedere şi a înțelege ce îl deranjează
- să rămânem absolut calmi dacă are o criză de furie şi apoi să îi cerem să se explice
- să le impunem termene-limită celor care nu reuşesc, în mod normal, să se organizeze singuri. Acest lucru le va oferi încrederea că respectarea acestor termene nu constituie doar responsabilitatea lor.

De asemenea, poți folosi umorul pentru a depăşi momentele dificile cu oamenii-problemă.

Unii chiar recomandă crearea unei imagini mentale a persoanei dificile pentru a îndepărta stresul de a fi ținta uneia dintre tiradele sale. De exemplu, dacă şeful îşi varsă furia asupra ta, încearcă să ți-l imaginezi purtând scutece şi aruncându-şi jucăria din cărucior. O asemenea imagine poate face minuni în privința păstrării calmului, în vreme ce restul colegilor se vor pierde cu firea.

Oameni negativi

Este foarte greu de suportat negativismul unei persoane şi o asemenea trăsătură poate fi extrem de deprimantă, întrucât te poate contamina – la fel cum o persoană care cască într-o încăpere îi poate molipsi pe cei din jur.

Asemenea oameni ar putea, foarte bine, să se protejeze de eşecuri viitoare, dar, procedând astfel, reacţia lor imediată e să întrebe: „Şi care-i scopul?" Rareori, ei vor veni cu vreo sugestie mai bună pentru îndeplinirea unei sarcini. Mai rău, dacă vei încerca să oferi o soluţie alternativă, e foarte probabil că vei primi un răspuns negativ.

Un alt tip de persoană negativă este agresivul, violent verbal – tipul care crede că ştie mai bine decât oricine altcineva cum trebuie făcute lucrurile şi nu iroseşte nici un prilej pentru a-şi clama caracterul infailibil. Adesea, această persoană îţi va spune că pierzi timpul, fiindcă nu procedezi aşa cum ţi-a sugerat. Foarte des, asemenea persoane sunt eficiente şi meticuloase, dar asta nu-i împiedică pe alţii să aibă resentimente faţă de ele şi să le ignore din principiu.

Primul lucru pe care-l avem de făcut când interacţionăm cu astfel de oameni este să nu ne lăsăm pătrunşi de negativismul lor. În plus, putem:

- să încercăm să-i facem să ne explice de ce simt ceea ce simt
- să le spunem că, deoarece suntem convinşi că avem dreptate într-o anumită privinţă, vom proceda aşa oricum, indiferent dacă ei sunt sau nu sunt de acord
- să ne abţinem să pierdem timp contrazicându-ne cu ei
- să ne asigurăm că ne-am achitat cum se cuvine de sarcina încredinţată, înainte de a ne confrunta cu tipul negativ, agresiv

- să ne întrebăm dacă, în definitiv, merită să interacționăm cu asemenea persoane – presupunând că acest lucru ar fi posibil – de vreme ce e puțin probabil că ele îşi vor schimba comportamentul, în schimb vor continua să ne dea bătăi de cap şi în viitorul apropiat!

Oameni egoişti

Oamenii egoişti se poartă adesea fără să se gândească vreo clipă că atitudinea lor poate fi dăunătoare sau distructivă pentru alții. Uneori, ei sunt astfel din cauză că, în copilărie, părinții n-au încercat să-i scoată din starea de egoism natural cu care ne naştem toți. (Să luăm, de pildă, cazul unui bebeluş care plânge. Din punctul lui de vedere,

confortul său e tot ce contează şi, în mod natural, încă nu a învățat că şi ceilalți au nevoi.)

Deseori, oamenii egoişti pot fi extrem de deranjanți. Dacă vecinul de apartament ascultă muzica la maximum, el poate da sonorul mai încet când îl rogi, însă, dacă este în mod fundamental un tip egoist, cu siguranță va uita să procedeze la fel data viitoare, iar boxele vor dudui din nou.

Oamenii egoişti sunt adesea atât de preocupați să le facă cunoscute altora gândurile şi nevoile lor, încât nu le pasă de faptul că şi alții ar avea ceva de spus sau o opinie de împărtăşit. Cei care-şi croiesc cu agresivitate drum prin viață pot fi extrem de distrugători într-un mediu profesional. Cum sunt mereu preocupați să aducă totul în favoarea lor, colegii ar putea trece, pentru o vreme, cu vederea acest comportament, dar, curând, vor începe să manifeste resentimente, care-i vor face să ostracizeze persoana egoistă sau, mai grav, să-şi piardă cumpătul în fața ei. Totuşi, o asemenea atitudine violentă e ultima pe care ar trebui să o adopți, întrucât egoistul va câştiga, invariabil, acest tip de „dispută".

Un alt tip de comportament egoist este afişat de o persoană fundamental agresivă, care, însă, îşi maschează atacurile împotriva celorlalți. Rezultatul atitudinii acestei persoane de a face glume pe seama altora, în mod normal pe la spate, poate fi că victima se simte mult mai jignită decât dacă „gluma" ar fi fost făcută pe față. Dacă victima se supără, agresorul o poate acuza că este o persoană dezagreabilă sau că nu are „simțul umorului".

Acest tip de persoană se simte bine în fața unei audiențe, dar rareori va continua să manifeste o asemenea atitudine în particular. Aşadar, pentru a încerca să-i schimbi comportamentul unui astfel de om, ar trebui:

- să stați de vorbă între patru ochi, explicându-i că nu e frumos ceea ce face şi întrebându-l dacă chiar intenționează să te jignească
- să eviți să intri într-o discuție în contradictoriu cu el, dar să-i rezişti şi să-ți păstrezi limbajul trupului asertiv
- să nu pari nici furios, nici supus, întrucât o asemenea atitudine va încuraja sentimentele sale de superioritate
- dacă face remarci defavorabile despre tine pe la spate, sugerează-i ca data viitoare să încerce să ți le spună în față. Nu o va face!

Oameni plăcuți

Poate oamenii cu care e cel mai dificil să interacționezi sunt aceia, în aparență, agreabili şi plăcuți. Şi aceasta fiindcă o confruntare cu ei, în privința comportamentului lor problematic, ne va face să ne simțim vinovați, mai ales dacă ei reacționează într-o manieră ce demonstrează că îi răneşte să fie bănuiți de ceva rău. Deloc agreabili, oamenii-problematici sunt, desigur, nişte firi slabe. Deşi unii ar putea avea o atitudine retrasă, deoarece sunt, în mod sincer, confuzi, alții ar putea fi foarte amabili, dar la fel de alunecoşi. Pe de altă parte, unii ar putea părea nerăbdători să îți câştige respectul şi prietenia, dar nu sunt, de fapt, deloc doritori să facă vreun efort spre a le obține.

Unii oameni neserioşi simt foarte mult nevoia de a fi plăcuți de către toți cei cărora le promit că vor face tot soiul de lucruri şi doar ulterior îşi dau seama că nu-şi pot ține promisiunile. Atunci, ei se simt obligați să facă şi mai multe promisiuni, pentru a-şi masca eşecurile anterioare şi astfel se naşte un cerc vicios.

Deşi poate fi complicat să interacționezi cu asemenea oameni, în final, sunt totuşi de preferat celorlalte categorii de persoane dificile, întrucât există destule şanse de a-i determina să înfrunte realitatea unei situații şi pot deveni jucători valoroşi într-o echipă. Aici, cheia este să le dai asigurări că sunt nişte oameni plăcuți şi că opiniile lor sunt prețuite atâta vreme cât vor spune ce gândesc, mai curând decât când vor fi de acord cu toată lumea doar pentru a păstra o atmosferă calmă. În plus, ar trebui

- să-ți menții limbajul trupului deschis şi prietenos
- să-i asiguri că le prețuieşti opiniile
- să le faci complimente, câtă vreme acestea sunt sincere, spre a le demonstra că sunt, într-adevăr, membri apreciați ai echipei
- să-i încurajezi să vină cu sugestii şi soluții la probleme

- să-i ajuți să salveze situația prezentându-le faptele, mai curând decât opiniile tale, şi apoi determinându-i să sugereze idei proprii.

Am spus la începutul acestui capitol că ar trebui să fie destul de uşor să ne gândim la cel puțin 50 de tipuri diferite de comportamente problematice. Cele patru categorii principale pe care le-am analizat nu le cuprind, în mod necesar, pe fiecare, la fel cum mulți oameni-problemă vor manifesta caracteristici ale mai multor categorii.

Dar, prin încercarea de a înțelege ce anume îl determină pe un anumit om să se comporte aşa cum o face, vei avea mai multe şanse de a-l transforma dintr-o persoană dificilă într-un membru valoros al echipei tale.

Rezumat

Cea mai bună modalitate de a schimba comportamentul oamenilor dificili este de a privi lumea prin ochii lor. E util să împărţim diferitele modele comportamentale în patru tipuri principale, pentru a putea şti cum să interacţionăm cu aceşti oameni: nesigur, negativ, egoist şi plăcut. Oamenilor nesiguri le lipseşte, în primul rând, încrederea în sine şi, de aceea, îi critică pe alţii, desfăşoară atacuri preventive şi sunt incapabili să se decidă şi să ducă la bun sfârşit o acţiune. Toate răspunsurile trebuie să vizeze clădirea respectului de sine al acestor persoane. Oamenii negativi ar putea încerca să se protejeze de prezumtive eşecuri viitoare întrebând „Care-i scopul?" sau insistând că planul lor este cel corect, iar o altă abordare ar fi o pierdere de timp. Este important să nu te laşi contaminat de negativismul acestor oameni sau să pierzi timpul polemizând cu ei. Oamenii egoişti acţionează adesea fără să se gândească dacă gesturile lor ar putea fi dăunătoare sau distrugătoare pentru alţii, aşa că e util să îţi păstrezi calmul şi să încerci să le explici că greşesc. Cei care sunt plăcuţi, cel puţin în aparenţă, ar putea fi mai uşor de abordat, întrucât pot fi făcuţi să înfrunte realitatea situaţiei dându-li-se asigurări că acţiunile lor sunt agreate şi valoroase.

Întrebări

(răspunsuri la finalul cărții)

1. La ce poate duce un comportament dificil, dacă nu este ținut în frâu?
a) creează un stres inutil și un moral scăzut
b) irosește timpul, fiindcă ne concentrăm pe confruntare, în loc să ne direcționăm eforturile către muncă
c) distorsionează procesul de luare a deciziilor
d) nu are nici un efect, dacă este ignorat

2. Deși există multe tipuri de manifestări ale personalității, în câte categorii pot fi împărțite diferitele modele comportamentale?
a) două
b) patru
c) șase
d) opt

3. Nesiguranța poate lua o serie de forme. Care dintre următoarele caracteristici îi sunt specifice?
a) criticarea frecventă a celorlalți
b) reprimarea oricărei opinii personale
c) neputința de a lua o hotărâre
d) trâmbițarea propriilor triumfuri

4. Atunci când interacționăm cu oamenii nesiguri, trebuie să-i asigurăm că totul e bine și
a) să evităm agresivitatea verbală
b) să le impunem termene-limită celor care, în mod normal, nu reușesc să-și creeze singuri un program
c) să nu le cerem să facă lucruri care li s-ar putea părea foarte dificile
d) să ne păstrăm calmul în timpul unei crize de furie și după aceea să le cerem să se explice

5. Prin ce atitudini se evidențiază oamenii negativi?

a) îi molipsesc şi îi deprimă pe alţii cu ideile lor negativiste
b) pun întrebarea „Care-i scopul?”
c) le spun altora că-şi pierd timpul
d) susţin că propunerile lor nu dau rezultate

6. Care dintre următoarele metode pot avea succes în interacţiunea cu persoane negative?
a) să discuţi mult timp în contradictoriu cu ele
b) să nu te pregăteşti înaintea unei discuţii, pentru ca răspunsurile tale să fie spontane
c) să le spui că îţi vei urma oricum planul, în ciuda rezervelor lor
d) să încerci să-l faci să-ţi explice de ce simte ceea ce simte

7. Care dintre următoarele afirmaţii se aplică oamenilor egoişti?
a) acţionează fără a se gândi la ceilalţi
b) destăinuie frecvent celorlalţi gândurile şi nevoile lor
c) lucrează bine în echipă
d) metodele lor agresive sunt eficiente în mediul profesional

8. Pentru a schimba comportamentul unei persoane egoiste trebuie
a) să o tratezi cum îi tratează şi ea pe alţii
b) să pari supărat, pentru a o pune la punct
c) să îi explici, în particular, efectele acţiunilor sale
d) să eviţi a te angaja într-o dispută verbală, dar să nu cedezi în faţa ei

9. Care anume dintre următoarele situaţii reprezintă o provocare pentru o persoană dificilă aparent plăcută?
a) nu există persoană dificilă care să fie plăcută
b) confruntarea cu propriul comportament problematic o face să se simtă vinovată
c) poate promite lucruri pe care însă e incapabilă să le ducă la îndeplinire
d) poate părea nerăbdătoare să-ţi câştige respectul şi prietenia, dar nu face vreun efort să le dobândească

10. Pentru a-i face pe oamenii plăcuţi, dar dificili, membri valoroşi ai echipei tale trebuie
a) să îi asiguri că le preţuieşti opiniile
b) să le dai doar sarcini de care ştii sigur că se vor achita cu succes
c) să îi încurajezi să vină cu sugestii şi soluţii la probleme
d) să îi monitorizezi constant, astfel încât să nu poată da greş în munca de zi cu zi

MIERCURI

Gestionarea situaţiilor conflictuale

Astăzi vom vedea cum pot fi gestionate situaţiile conflictuale care fac parte, inevitabil, din viaţă. Vom afla că lucrul cel mai important este cum anume abordăm conflictul, cum obţinem compromisul, cum păstrăm un răspuns logic şi nu ne lăsăm conduşi de emoţii, pentru ca acel conflict să nu devină negativ. În funcţie de felul în care este gestionat conflictul, pot fi determinate patru tipuri distincte de personalitate: dictatorial, entuziast, empatic şi analitic. Maniera în care aceste tipuri de personalitate gestionează conflictele e diferită, influenţând atât felul în care oamenii trăiesc conflictul, cât şi rezultatul acestuia. Vom oferi exemple ale comportamentelor probabile pentru fiecare tip, ca şi sugestii pentru răspunsuri adecvate, întrucât un rezultat pozitiv va necesita abordări diferite, în funcţie de stilul persoanei cu care intrăm în conflict. O atenţie deosebită acordăm gestionării conflictului cu clienţii, dezvăluind cele cinci motive principale care-l fac pe un cumpărător să devină furios pe o anumită companie. Sunt oferite sugestii menite să determine un răspuns competent la plângeri, indiferent că interacţiunea cu clientul are loc direct, prin telefon, prin e-mail sau reţele sociale, diferitele forme de comunicare necesitând o abordare particulară.

Cauzele conflictelor

Invariabil, conflictele decurg dintr-o cauză primordială: în esență, ambele tabere vor să-şi impună punctul de vedere şi, dacă nu se ajunge la un compromis, conflictul e inevitabil. De-a lungul vieții, trebuie să împăcăm forțele antagoniste ale logicii şi emoțiilor. Uneori e foarte uşor să reacționezi emoțional, dar, inevitabil, atunci când reacțiile noastre sunt bazate pe logică, suntem mai capabili să gestionăm circumstanțele dificile. De asemenea, nu trebuie să uităm că şi conținutul emoțional al relațiilor noastre le oferă acestora rațiunea de a fi şi zonele de confort – ca şi potențialul pentru conflict. Nici emoțiile şi nici sentimentele nu trebuie neglijate.

Pentru mulți oameni, e mult mai dificil să acționeze folosind o abordare logică, dar, cu toate acestea, e perfect posibil să dezvolte abilitatea de a folosi logica analizând, mai întâi, situația şi apoi aplicând tehnicile pentru controlul sentimentelor şi al reacțiilor, în loc să permită emoțiilor să îi domine. De fapt, totul se reduce la câteva măsuri simple:

- Fă un pas înapoi şi priveşte situația puțin mai clar
- Nu implica emoțiile
- Întreabă-te cum poți face situația să evolueze în vederea atingerii obiectivelor comune.

Doar atunci, problemele şi sensibilităţile individuale pot fi depăşite, în loc să li se permită să creeze breşe în cadrul relației.

Există, desigur, numeroase motive de conflicte între două părți. De pildă:

- fiecare doreşte să atingă ţeluri diferite
- există o diferență în perceperea problemelor implicate
- există o ciocnire între personalități, care împiedică comunicarea
- fiecare parte poate fi în competiție cu cealaltă
- nici una din părți nu vrea să-şi asume responsabilitatea impusă de un anumit curs al acțiunii
- există o slabă comunicare.

Deşi asemenea conflicte pot provoca depresie sau apatie, e la fel de adevărat că multe situații stresante duc la rezultate pozitive, precum generarea unui sentiment de entuziasm

sau găsirea unei soluții la o problemă care rămăsese, până atunci, de nerezolvat. Prin urmare, problema nu este o situație în care există un conflict, ci, mai curând, una în care conflictul e negativ – aşadar în care stresul se transformă în extenuare şi neputință.

Adevăratul pericol al unui conflict stresant este că poate fi de-a dreptul devastator. De pildă:

- poate distrage atenția de la chestiunile reale aflate în spatele conflictului, ducând la ratarea obiectivului
- una dintre părțile implicate în conflict (sau chiar amândouă) poate deveni atât de frustrată, încât împiedică ajungerea la un acord, iar, în final, o parte sau ambele părți devin necooperante.

Multe situații conflictuale apar din cauză că una dintre părți are impresia că tabăra adversă încearcă să o tragă pe sfoară sau fiindcă simte că trebuie să se apere împotriva unei persoane agresive. În general, atunci când apare o situație conflictuală, există trei posibile deznodăminte:

1. Ambele părți pot pretinde că, de fapt, nu există nici o problemă. Dacă, într-adevăr, chestiunea nu e deosebit de importantă, acesta poate fi adesea deznodământul ideal.
2. O persoană se impune, cealaltă cedează. Acest lucru poate soluționa conflictul pe moment, dar poate provoca şi un dezechilibru care va genera resentimente şi va face dificilă rezolvarea următorului punct de criză.
3. Fiecare persoană înțelege că soluția finală trebuie să țină cont de dorințele ambelor părți. Conlucrând pentru un scop comun, amândouă părțile trebuie să facă unele compromisuri, dar soluția finală va fi mai puternică tocmai din acest motiv.

Prin înțelegerea situațiilor care duc la conflict, o persoană va reuşi mai uşor să evite asemenea dispute. Nu există, desigur, reguli solide şi rapide pentru a împiedica

potențiale conflicte, dar următoarea listă demonstrează câteva dintre zonele ce merită studiate:

- Încercând să vezi lucrurile din punctul de vedere al altora, vei putea mai uşor să accepți că nimeni nu are întotdeauna dreptate absolută.
- De asemenea, este imposibil ca o persoană să fie de acord cu orice. Dar acceptând faptul că e mai bine să ajungi la compromis decât la conflict, vei putea găsi mai lesne o modalitate de a progresa, în loc să te complaci într-un impas.
- Mulți dintre noi suntem înclinați să facem judecăți tranşante. De aici rezultă că, dacă am avea răbdarea să ascultăm cealaltă parte fără a sări direct la concluzii, am putea să găsim mai uşor o soluție.

Când se pune problema recunoaşterii primelor stadii ale unui conflict în formare, adesea cauza are mai mult de-a face cu caracterele implicate, decât cu situația în sine. Căci, dacă logica este cea mai potrivită modalitate de rezolvare a unui conflict, rezultă că, oricând îşi fac loc emoțiile, o rezolvare va fi mult mai dificilă.

În privința stabilirii diferitelor tipuri de personalitate, din punct de vedere al gestionării conflictelor, majoritatea oamenilor pot fi incluşi într-una dintre următoarele categorii de bază: *dictatorial, entuziast, empatic şi analitic.*

Oameni dictatoriali

Poate cel mai dificil tip de personalitate în ceea ce priveşte rezolvarea unui conflict, oamenii dictatoriali tind să dovedească un egoism extrem. Ei vor ca lucrurile să fie toate pe placul lor şi adesea îi vor forța pe ceilalți să se supună. Uneori, pot răni foarte puternic, deoarece spun ce gândesc,

indiferent cum reacționează cei din jur. Sunt orientați exclusiv pe rezultat şi nu le pasă de oameni.

Problema în interacțiunea cu aceşti oameni ar fi că o reacție similară, deci agresivă, este, în general, contraproductivă. La fel, nici cedarea totală în fața lor nu e indicată, deoarece le va întări sentimentele de superioritate. Singura modalitate productivă de a interacționa cu un dictator este de a-i expune faptele, căci, pentru el, faptele sunt o extensie a logicii. Acest lucru îți va permite să atingi rapid miezul problemei şi să ajungi la o soluție. Poate că, în cursul procesului, vei deveni tot mai înstrăinat de asemenea persoane, dar, în definitiv, aceasta va fi problema lor. Principalul lucru asupra căruia trebuie să te asiguri e că problema nu va fi a ta!

Oameni entuziaşti

Entuziaştii sunt, în mod normal, plini de energie şi au o puternică abilitate de a-i motiva pe ceilalți. Adesea pot fi descrişi drept charismatici şi sunt deseori populari. Entuziaştii simt, uneori, nevoia de a vorbi repede şi tare, dar, în cele din urmă, dacă nu primesc feedbackul necesar, e foarte probabil că vor abandona proiectul înainte de a-l vedea finalizat.

Interacțiunea cu entuziaştii îți cere să fii aproape la fel de energic ca ei. Pentru a-i stimula cât mai mult, trebuie să le oferi sprijin şi încurajare şi să te implici în muncă alături de ei – finalizând orice proiect cu bucurie.

Oameni empatici

În această tabără se regăsesc cei numiți uneori „persoane umane”. Ei sunt, în mod sincer, foarte grijulii, dar nu

excelează atunci când lucrurile trebuie făcute rapid şi pot fi frustrant de indecişi.

Ca atare, dacă vrei să scoți tot ce e mai bun de la un om empatic, ar fi înțelept să nu-l zoreşti şi să asculți cu atenție ce are de spus.

Oameni analitici

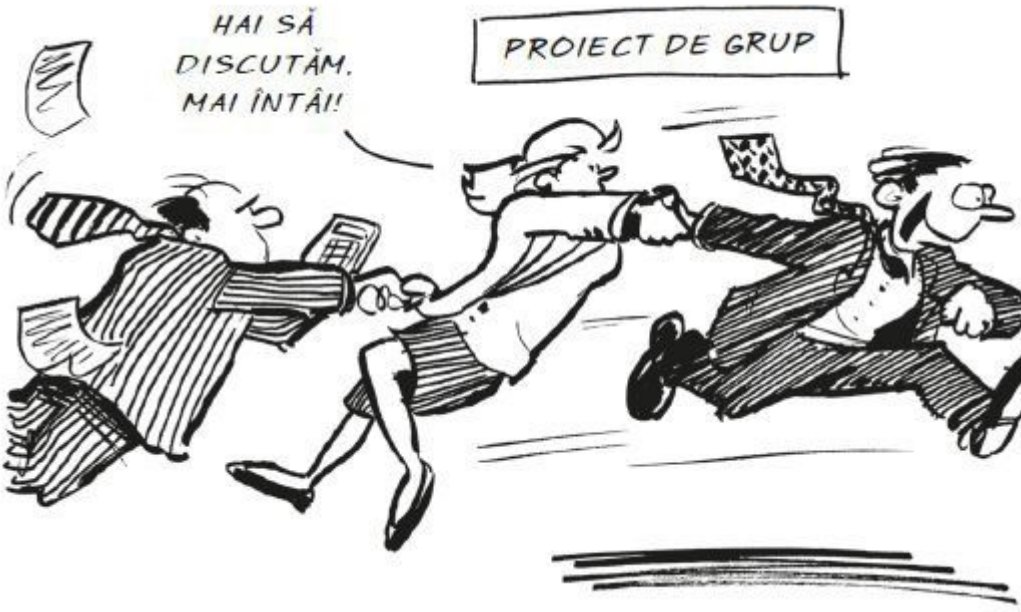
Astfel de oameni, care ar putea părea cumva anoşti sau plictisitori la prima vedere, dovedesc totuşi calități analitice implicând o mare atenție la detalii. Ei sunt, de obicei, eficienți, chiar dacă nu foarte imaginativi, şi extrem de organizați. Tipurile analitice adesea ajung să profeseze în domenii precum contabilitatea, unde acuratețea şi detaliile sunt primordiale; şi, nu degeaba, actorii de comedii fac din ei subiectele lor favorite (de pildă, scheciul „Ich bin ein Chartered Accountant" al celor de la Monty Python).

Interacțiunea cu oamenii analitici decurge, invariabil, foarte bine atunci când le prezentăm fapte şi argumente logice. Nu sunt întotdeauna gânditori rapizi, întrucât le place să asimileze noile informații, să le stocheze şi să le evalueze, comparându-le cu ceea ce ştiu deja. În plus, le lipseşte, aproape invariabil, viziunea şi, ca atare, acceptă mai lent un nou concept.

Aşa cum am spus, nu fiecare persoană se încadrează perfect într-o categorie sau în alta. Dar devine clar, când luăm în considerare aceste patru tipuri de bază, că se pot declanşa uşor conflicte dacă, de pildă, un om analitic intră în contact cu o persoană dictatorială sau un entuziast are de-a face cu o persoană empatică.

Aşa cum poate fi de-a dreptul exasperant să interacționezi cu colegii dificili la locul de muncă, adesea devine şi mai dificilă interacțiunea cu clienții sau cumpărătorii dificili. Vechea butadă „clientul are

întotdeauna dreptate” poate forma coloana vertebrală a Serviciului Relații cu Clienții, dar îi poate face pe angajați să se simtă frustrați şi stresați.



Cei care recepționează în plin furia clientului – fie la celălalt capăt al firului telefonic, fie în cadrul unei discuții directe, fie, tot mai mult, prin comunicare electronică – sunt adesea principalul punct de contact dintre un client şi o companie. Dar, reacționând într-o manieră dezlănțuită şi lipsită de finețe, nu-l vei face pe client să-ți împărtăşească punctul de vedere şi, cu siguranță, o asemenea atitudine nu e demnă de un serviciu profesionist.

Mai ales în ziua de azi, când acest serviciu este cel care diferențiază o companie de alta pe o piață globală tot mai extinsă, orice formă de comportament sau de reacție negativă din partea angajatului unei companii ar putea duce la pierderea clientului, care se va adresa altei companii –

fapt devenit acum, odată cu apariția internetului, mult mai uşor. Mai rău, el se poate plânge prietenilor, iar aceştia nu vor mai apela nici ei la serviciile companiei respective. Încercarea de a recâştiga un client e de două ori mai dificilă decât cucerirea lui inițială – de parcă aceasta n-ar fi fost suficient de dificilă! Aşadar, felul în care un angajat se poartă şi reacționează în fața unui client poate fi mult mai important decât publicitatea sau serviciile de relații publice pe care se bazează o companie spre a-şi construi imaginea.

O interacțiune reuşită cu clienții e dată de modul în care reuşeşti să te transpui în pielea acestora şi să înțelegi ce anume îi deranjează sau, şi mai simplu, ce anume doresc ei, de fapt. Există cel puțin două unghiuri din care să priveşti fiecare situație, iar oamenii nu se plâng, în general, decât dacă au un motiv puternic pentru a o face.

În general, un client poate manifesta nemulțumiri față de o companie din următoarele cinci motive:

1. simte că nimeni nu-l ascultă
2. ceva a mers greşit şi el simte că nimeni nu vrea să-şi asume responsabilitatea sau să îndrepte lucrurile
3. are nevoie de ajutor sau de îndrumare, dar nu găseşte pe nimeni să i le ofere
4. produsul cumpărat nu funcționează sau serviciile oferite sunt inadecvate
5. a încercat să urmeze precis instrucțiunile de asamblare sau de instalare, dar produsul tot nu a funcționat.

Aflând care e motivul supărării clientului, te poți concentra pe rezolvarea problemei lui. Nu uita că acesta nu este neapărat interesat ca o terță parte să găsească o soluție. Din punctul lui de vedere, tu eşti reprezentantul companiei şi, prin urmare, ție îți revine sarcina de a găsi o soluție. Dacă vei da vina pe o altă componentă a organizației, nu vei face decât să inflamezi şi mai mult situația.

Desigur, e posibil să nu poți rezolva chiar tu problema. Ce ai de făcut, în acest caz? Pentru început, încearcă să dovedeşti empatie față de necazul lui. Nimic nu e mai frustrant decât sentimentul că nimeni nu-ți înțelege supărarea. Astfel, dovedind înțelegere şi trecând de partea lui, vei elimina imediat prima lui frustrare. Doar atunci e momentul să încerci să tratezi şi problema propriu-zisă.

Uneori, clienții nu ştiu prea bine ce vor, de fapt, în afară de faptul că ar sfâşia în bucăți pe cineva pentru nedreptatea care, consideră ei, li s-a făcut. Prin urmare, o tehnică eficientă, după ce ai empatizat cu situația lui, este să-l întrebi cu ce l-ai putea ajuta. E posibil să nu-l poți ajuta personal în acest caz, prin urmare, explică-i ce ai putea face, oferindu-i una sau două soluții alternative. Ai returnat astfel, eficient, controlul situației în mâinile clientului. Uneori, nu poți face absolut nimic – caz în care va trebui să-i explici politicile companiei şi să încerci să găseşti împreună cu el o soluție comună. Dedicându-ți timpul pentru a-i arăta simpatie şi înțelegere, poate că nu vei reuşi să îndrepți lucrurile, dar clientul va şti că nu va fi respins cu brutalitate – lucru care îi înfurie cel mai mult pe oameni.

Interacțiunea directă cu cineva e adesea mai simplă decât o discuție la telefon sau prin e-mail, doarece îți poți folosi limbajul trupului spre a transmite mai clar sentimentele. Dar există câteva lucruri recomandate şi nerecomandate atunci când discuți cu clienții dificili la telefon:

- trebuie să urmezi întotdeauna „codul celor 3 P, adică să fii profesionist, politicos şi plăcut
- trebuie să faci clientul să se simtă important
- trebuie să eviți să iroseşti atât timpul clientului, cât şi timpul companiei
- trebuie să-ți doreşti să-l ajuți pe client să-şi atingă scopurile.

Şi comunicarea prin e-mail are indicaţii şi contraindicaţii:

- adresează-te clientului cu respect
- tratează problemele pe scurt
- conştientizează faptul că natura mediului de comunicare poate exacerba neînțelegerile
- asigură-te că stabileşti o relaţie personală, în loc să rămâi anonim.

Indiferent că situaţia conflictuală se derulează pe e-mail sau prin telefon, faţă în faţă sau pe Skype, ar trebui să îţi păstrezi mereu calmul şi să faci tot posibilul să pari preocupat, dar imparţial, în orice moment. Nu greşeşti exprimând idei în contradictoriu cu ale clientului, dar secretul e să ştii cum să pui problema, în aşa fel încât discuţia să nu degenereze într-o dezbatere aprinsă.

Până la urmă, nu faptul că tu şi clientul aveţi idei contradictorii provoacă probleme, ci, mai curând, faptul că două trăsături de personalitate intră în coliziune. Prima

trăsătură n-ar trebui reprimată, a doua, însă, ar trebui împiedicată, dacă este posibil.

Rezumat

Deşi conflictul în sine ar putea să fie inerent, el nu trebuie să fie, inevitabil, şi stresant, şi distrugător. De fapt, dacă e folosit în mod constructiv, conflictul poate duce la rezultate pozitive, ca, de pildă, rezolvarea unei probleme. Conflictul stresant poate fi dăunător prin aceea că deturnează atenţia de la problemele reale, importante, iar una sau ambele părţi pot avea impresia, în cursul procesului, că sunt nedreptăţite sau că sunt tratate în mod agresiv. Uneori, poate fi posibilă evitarea conflictului prin înţelegerea şi ocolirea situaţiilor ce conduc către el. Dacă este necesar să rezolvi un conflict, conştientizarea faptului că adesea el este provocat mai curând de caracterele implicate decât de situaţia în sine poate fi utilă. Scopul logic al acestei conştientizări este de a aborda corespunzător diferitele tipuri de personalitate implicate. Discută pe fapte concrete cu tipurile dictatorial şi analitic; fii energic, încurajator şi sprijină persoanele entuziaste; fii răbdător şi ascultă-i cu atenţie pe empatici. Interacţiunile reuşite cu clienţii dificili necesită, în primul rând, înţelegerea nevoilor lor, pentru a te putea concentra pe rezolvarea problemei, dacă este posibil, sau, cel puţin, pe încercarea de a da dovadă de o poziţie empatică.

Întrebări

(răspunsuri la finalul cărții)

1. Conflictele derivă, invariabil, dintr-o cauză primară, care este
a) oamenii lucrează rareori bine în echipă
b) oamenii sunt întotdeauna în competiție
c) ambele părți doresc să-şi impună părerea
d) mândria

2. De-a lungul vieţii, trebuie să împăcăm forţele conflictuale ale logicii şi ale emoţiilor. În momentele de conflict sau de stres
a) uneori e mult prea uşor să reacționezi emoțional
b) emoțiile nu îşi au locul şi nu valorează nimic
c) emoțiile trebuie ținute sub control, deoarece atunci când reacțiile sunt bazate pe logică, ne comportăm mai bine în circumstanțe dificile
d) într-o situație dificilă, un răspuns emoțional poate fi cel corect

3. Care sunt pericolele unui conflict stresant?
a) tot potențialul pentru o rezolvare pozitivă este pierdut
b) poate distrage atenția de la problemele reale din spatele conflictului
c) entuziasmul şi rezolvarea problemei devin imposibile
d) frustrarea uneia sau a ambelor părți poate împiedica un acord

4. Într-o situaţie conflictuală, sunt posibile mai multe deznodăminte. Care este soluţia ideală?
a) ambele părți pleacă, refuzând să se confrunte
b) ambele părți pretind că nu există nici o problemă
c) o persoană se impune, cealaltă cedează
d) fiecare persoană înțelege că soluția finală trebuie să țină cont de dorințele ambelor părți

5. Câte tipuri diferite de personalitate există, în privinţa gestionării conflictelor?

a) două
b) trei
c) patru
d) cinci

6. Care dintre următoarele afirmaţii sunt adevărate, în privinţa interacţiunii cu personalităţile dictatoriale?
a) vor întotdeauna să-şi impună punctul de vedere
b) spun ce cred fără să le pese de ceilalți
c) un răspuns agresiv dat acestor persoane este, în general, contraproductiv
d) singura cale de a colabora cu ei este de a li te supune

7. Care dintre următoarele afirmaţii sunt adevărate în privinţa interacţiunii cu personalităţile entuziaste?
a) sunt, în mod normal, energice
b) au o puternică abilitate de a-i motiva pe ceilalți
c) oferirea de sprijin şi de încurajare îi distrage pe oamenii entuziaşti şi îi face să rateze sarcina primită
d) au tendința de a vorbi tare şi repede

8. Care dintre următoarele afirmaţii sunt adevărate, în privinţa interacţiunii cu personalităţile empatice?
a) nu dau rezultate bune atunci când fac lucrurile în grabă
b) trebuie să fie zorite
c) pot fi frustrant de indecise
d) în general, manifestă o grijă sinceră

9. Care dintre următoarele afirmaţii sunt adevărate, în privinţa interacţiunii cu personalităţile analitice?
a) adoptă repede concepte noi, fără să aibă nevoie de multe explicații
b) au puternice calități analitice
c) acordă atenție detaliilor
d) le lipseşte, adesea, viziunea

10. Interacţiunea reuşită cu clienţii dificili necesită
a) în primul rând, înțelegerea dorințelor lor

b) un răspuns cu aceeaşi monedă: dacă ei ţipă, ţipă şi tu
c) învinovăţirea altor angajaţi ai companiei, pentru a deturna furia abătută asupra ta
d) empatie cu ei în situaţia dată şi rugămintea de a spune ce soluţie văd ei în acea situaţie

JOI

Abilităţi fundamentale de comunicare şi limbajul trupului

Până acum am făcut cunoştinţă cu unele metode care ne vor ajuta să interacţionăm cu oamenii dificili. Trebuie să ne înţelegem pe noi înşine, să identificăm tipurile de comportament, să recunoaştem modelele comportamentale şi să gestionăm situaţiile conflictuale. Abilităţile noastre fundamentale de comunicare, precum şi limbajul trupului – pe care le vom discuta în capitolul de faţă – influenţează şi inspiră toate aceste concepte. O bună comunicare necesită mai mult decât simplul dialog şi ascultarea interlocutorului, implicând şi înţelegere. Vom descoperi că, deşi putem crede despre noi că avem o exprimare coerentă, este totuşi posibil să nu ne facem bine înţeleşi şi vom primi sugestii pentru a facilita o bună comunicare. Este subliniată, de asemenea, relevanţa semnalelor non-verbale, întrucât acestea fie pot întări ceea ce spunem, fie pot arunca o umbră de îndoială asupra validităţii spuselor noastre, în funcţie de gesturile pe care le facem. La fel, putem folosi limbajul trupului unei persoane cu care interacţionăm pentru a estima onestitatea intenţiilor şi a spuselor acesteia sau pentru a şti cât de confortabil se simte. Sunt date exemple de semnale non-verbale, cu explicaţii asupra semnificaţiilor lor. Acţiunile pot fi voluntare şi involuntare, deci, învăţând să descifrezi semnele, vei fi mai bine poziţionat pentru a controla situaţia.

Lipsa de comunicare

Comunicarea se află în centrul oricărei relații între doi oameni şi, adesea, lipsa unei comunicări eficiente reprezintă singura barieră crucială în a te înțelege cu o aşa-numită „persoană dificilă”.

Cine se simte constant neînțeles nu este, cel mai adesea, vinovat decât de predispoziția lui spre a face presupuneri. Ceea ce crezi că spui nu este întotdeauna şi ceea ce altcineva poate înțelege din spusele tale. Neglijența în scrierea unor e-mailuri, de pildă, poate exacerba problema. Citeşte-ți bine mesajele pe care le scrii pe e-mail înainte de a le trimite!

De exemplu, ai putea *crede* că spui ceva, când, *de fapt*, spui cu totul altceva. Altcineva ar putea *crede* că ai spus ceva, dar *de fapt* aude altceva. Apoi, acea persoană poate *crede* că ți-a răspuns într-un anumit fel, dar, *de fapt*, a răspuns altfel şi tu ai putea *crede* că ea ți-a răspuns într-un anume fel, *deşi* ai auzit-o spunând altceva. Nu mai înțelegi nimic, eşti confuz? Chiar ar trebui să fii. Totul a fost rezumat cât se poate de bine într-o faimoasă butadă: „Cuvintele înseamnă ce vrei tu să însemne”.

Din fericire, o bună comunicare nu se rezumă doar la vorbit şi ascultat. Deşi sunt, desigur, foarte importante, cuvintele nu acoperă decât o mică parte din cantitatea utilă de înțelegere existentă între doi oameni. Intonația şi exprimarea ce apar, inerent, în voce, sunt, la fel, factori-cheie, ca şi mesajele transmise de ceea ce numim „limbajul trupului”. Chiar dacă un vorbitor poate fi perfect coerent, există riscul ca el să nu fie înțeles corect. Dar de această situație, atât vorbitorul, cât şi ascultătorul sunt, în egală măsură, vinovați. Să luăm în calcul, de exemplu, situația în care ascultătorul:

- are un nivel redus de concentrare – poate să nu recepționeze ceea ce spui
- are anumite prejudecăți – caz în care va discredita automat sensul spuselor tale
- are o durere de cap – e mult mai predispus să nu poată asculta cu atenție ce spui
- nu este familiarizat cu ceea ce spui – caz în care cum să asimileze noile informații, când nu are în minte nici un „fir” de care să se agațe?
- este stresat în vreun fel – aşadar e puțin probabil să fie capabil să se concentreze
- simte că nu stăpâneşte subiectul şi, prin urmare, nici nu se aşteaptă să înțeleagă.

Există şi numeroase alte motive pentru care cineva nu ar putea asimila toate instrucţiunile tale. Adesea, folosirea parafrazelor e un bun mod de a explica problema, întrucât îi prezintă ascultătorului mai multe puncte de vedere şi sporeşte şansele ca mesajul să fie perceput corect. De asemenea, relevă că mesajul este transmis aşa cum vorbitorul a intenţionat să îl transmită. În acest fel, neînţelegerile pot fi evitate – ceea ce este foarte bine în orice situaţie de comunicare.

Feedbackul este o altă parte importantă a procesului de comunicare. Acesta poate arăta nu doar cum reacţionezi la cuvintele rostite de cineva, dar îl şi ajută pe vorbitor să-şi clarifice mesajul, dacă acesta nu e înţeles pe deplin. Cei mai buni oameni din vânzări se asigură întotdeauna că primesc feedbackul necesar – şi de la ei poţi învăţa foarte multe.

Pentru a extinde gama de situaţii, este foarte potrivit să oferi feedback pentru a-i face pe ceilalţi să te înţeleagă mai bine atunci când:

- ai înţeles ce spun
- nu ai înţeles ce spun
- eşti deranjat sau stânjenit de ceea ce au spus
- nu eşti de acord cu ceea ce spun
- aprobi ceea ce spun
- eşti amuzat de ceea ce spun.

Bârfa joacă un rol esenţial în procesele de comunicare. Ea poate reîmprospăta interesul, înţelegerea şi confortul reciproc între cei doi parteneri de discuţie şi, astfel, îi poate pune pe un plan comun atunci când comunică unul cu celălalt. O scurtă socializare poate adesea identifica potenţiale probleme înainte ca acestea să se transforme într-un conflict.

Aşadar, pentru a nu apărea neînţelegeri într-un e-mail, de pildă, scrie răspunsul cu o culoare diferită de cea cu care

e scris mesajul primit. Astfel, te vei asigura că fiecare punct este tratat corespunzător, soluționând mai uşor o situație dificilă.

Atunci când asiguri feedback ar trebui:

- să fii sigur că vorbitorul e gata să îți primească mesajul de răspuns
- să te exprimi la obiect, în loc să dai exemple vagi
- să o faci cât mai rapid posibil după eveniment, pentru ca subiectul să fie „cald” în mintea vorbitorului
- să o faci în particular, dacă e posibil, mai ales într-o situație delicată, întrucât o discuție de față cu alții ar putea fi dăunătoare
- să fii pozitiv, pentru a grăbi rezolvarea situației
- să încurajezi destinatarul feedbackului într-o manieră plăcută, în aşa fel încât nimeni să nu profite în dauna interlocutorului.

Desigur, cu unii oameni se poate interacționa mai greu decât cu alții şi, atunci când trebuie să transmiți feedback unei persoane dificile, există întotdeauna pericolul ca tentativa să eşueze, mai ales când persoana este situată mai sus ca tine în ierarhia companiei. În asemenea cazuri, o pregătire anterioară este absolut esențială:

- Trebuie să începi prin a identifica problema şi a te concentra pe ce anume se poate îmbunătăți la persoana în cauză
- Dacă e posibil, ar trebui să încerci să stabileşti de ce persoana se poartă astfel
- Întotdeauna trebuie să fii pregătit pentru o confruntare, dacă oferi feedback unei persoane dificile în privința comportamentului său general sau specific. Cum vei face față reacțiilor acesteia? Încearcă să îți imaginezi cum se va apăra persoana
- Repetă bine atât argumentele cât şi reacțiile tale, pentru a şti instinctiv ce anume să spui sau să faci la momentul oportun
- Fii pozitiv în tot ceea ce îi spui unei persoane dificile. Explică-i, cât mai simplu, de ce faptele sau vorbele ei te deranjează şi exprimă-ți dorința de a o ajuta să-şi schimbe comportamentul
- Încearcă să pui la punct un plan de acțiune pe care amândoi să-l agreați
- Comentează pozitiv asupra progreselor pe care le observi în comportamentul persoanei dificile, pentru a o încuraja.

Am menționat mai devreme că, în cazul întâlnirilor directe, dialogul şi capacitatea de a asculta sunt părțile principale ale procesului de comunicare. Dar şi capacitatea de a interpreta semnalele non-verbale constituie, de asemenea, un factor extrem de important în asigurarea înțelegerii.

Avem, cu toții, o înclinație de a-i „auzi” pe ceilalți oameni observându-le reacțiile fizice. De fapt, se spune că, uneori, gesturile unui om îi trădează mai mult adevăratele porniri decât spusele lui. De obicei, acest feedback este pozitiv prin aceea că întăreşte ceea ce spune o anumită persoană, demonstrând, în acelaşi timp, ceea ce simte persoana respectivă. Dar, în egală măsură, limbajul trupului poate da semnale false, care nu mai respectă limbajul verbal exprimat şi, prin urmare, dăunează procesului comunicării.

Există multe tipuri de limbaj al trupului, dar mai jos vom prezenta doar câteva dintre ele. Ce trebuie să deduci dintr-o situație în care vezi pe cineva că:

- se încruntă? De obicei, aceasta relevă că persoana fie nu e de acord cu ce se spune, fie, pur şi simplu, nu înțelege.
- evită contactul vizual? Este un semn sigur că interlocutorul este plictisit, nu manifestă încredere sau are ceva de ascuns.
- se scarpină la nas? Poate fi confuz sau poate să nu aprecieze ceva, dar, pe de altă parte, chiar se poate să-l mănânce nasul!
- vorbeşte repede? Poate este anxios sau îngrijorat.
- ridică tonul? Se prea poate să fie supărat sau îngrijorat.
- se balansează când pe un picior, când pe celălalt? Poate fi nerăbdător, dar e la fel de posibil să fi stat prea mult în picioare!

Oamenii care mint se dau, deseori, de gol prin limbajul trupului, pe când cei sinceri sunt, de obicei, uşor de identificat. Mincinoşii au tendința de a-ți evita privirea şi de a clipi sau de a înghiți rapid în sec, dregându-şi glasul sau acoperindu-şi gura în timp ce vorbesc.

Nu degeaba sintagma „față de poker” e folosită pentru a exprima imaginea cuiva care a învățat să-şi domine atât de bine mişcările corpului, încât e aproape imposibil să-ți dai seama ce gândeşte, de fapt. Dar ai avea încredere în cineva cu o „față de poker”? Orice ar spune, există toate şansele ca să nu ai absolut deloc încredere în el.

Şi modul în care cineva te priveşte în ochi îți poate dezvălui multe despre persoana din fața ta. Aminteşte-ți doar când ai fost ultima oară supărat pe cineva. L-ai privit direct în ochi atunci când îi vorbeai? Ca o regulă de bază, majoritatea oamenilor pot rezista contactului vizual direct timp de circa cinci secunde. Orice depăşeşte acest interval îl face pe receptor să se simtă deranjat – iată motivul pentru care oamenii agresivi îi țintuiesc cu privirea pe cei pe care îi simt inferiori.

Fireşte că fixarea cuiva cu privirea nu este acelaşi lucru cu ceea ce fac îndrăgostiții care se sorb din priviri. Dacă te uiți atent la o pereche de îndrăgostiți, vei vedea că ochii lor

se mută mereu, de la ochi la restul chipului – ceva total diferit de o privire fixă.

Când oamenii clipesc mult, acesta poate fi şi un semn că sunt nervoşi, ceea ce poate fi un indiciu că nu au deplină încredere în tine –, dar şi al faptului că ar putea avea lentile de contact şi chiar sunt obligați să clipească des!

Pe de altă parte, dacă un om nu clipeşte aproape deloc, poate fi un semn fie că ascultă extrem de atent ce spui, fie că îți studiază, la fel de atent, reacțiile. Ca întotdeauna, nu există o regulă clară în privința indiciilor precise pe care trebuie să le cauți, ci mai curând o combinație între diferite semne.

Concluzionând, la ce ar trebui să privim atunci când încercăm să descriem limbajul trupului cuiva? Revenind la cele trei tipuri de comportament – agresiv, pasiv şi asertiv – există anumite modele comportamentale care devin mult prea evidente.

De pildă, un om asertiv va menține, de obicei, un bun contact vizual, va fi relaxat şi va zâmbi sau va înclina din cap, pentru a-l încuraja pe interlocutor în timp ce acesta vorbeşte. Pe de altă parte, o persoană pasivă va coborî adesea privirea în pământ, pentru a evita contactul vizual; el ar putea adopta şi o postură defensivă, stând gârbovit sau cu umerii căzuți şi şi-ar putea acoperi gura cu mâna, tot într-o postură defensivă. Un individ agresiv, însă, va păstra un contact vizual semnificativ, stând, în acelaşi timp, cu picioarele depărtate şi punându-şi mâinile în şolduri, într-o atitudine nervoasă, de nerăbdare.

Aceleaşi tipuri comportamentale pot fi identificate şi din studierea unor gesturi simple, precum strânsul mâinii. De pildă, un om agresiv are tendința de a-ți strânge mâna cu toată puterea, împingându-şi palma în jos. O persoană pasivă îți va întinde mâna cu palma în sus, în vreme ce tipul asertiv are tendința de a-ți scutura mâna la acelaşi unghi la care o faci tu – de exemplu, într-un unghi drept față de podea.

Dar poți merge şi mai departe. De câte ori ai fost la o petrecere şi ai văzut diferite feluri de a da mâna? Există tradiționala strângere de mână „moale”, prin care palma flască îți dă de înțeles că ai de-a face cu o persoană slabă şi indecisă. În altă ordine de idei, cineva care îți strânge puternic mâna poate fi genul de persoană dornică să arate că este aspră şi că deține controlul complet asupra situației. Oamenii care-ți întind mai degrabă degetele decât toată

palma pot fi uneori nesiguri, în vreme ce o persoană care îşi ţine mâna rigidă ar putea să-ţi sugereze că intenţionează să-şi exercite controlul deplin asupra situaţiei şi că nu e dispusă la compromisuri. Dar trebuie să ţii cont şi de eventualele dizabilităţi fizice. Persoana care nu observă că interlocutorul suferă de artrită reumatoidă ar putea provoca anxietate şi durere atunci când îi va strânge acestuia mâna, în loc să facă un gest prietenesc, aşa cum a intenţionat.

Prin urmare, limbajul non-verbal poate fi foarte util în caracterizarea unui tip anume de persoană. Limbajul trupului reflectă, adesea, abordarea mentală a unei persoane faţă de viaţă, iar oamenii dificili, în particular, vor fi trădaţi de acţiunile lor – fie ele voluntare sau involuntare. Învăţând să citeşti semnele, te vei afla într-o poziţie mult mai bună pentru a-ţi adapta propriile răspunsuri şi a controla mai bine situaţia.

Rezumat

Abilităţile fundamentale de comunicare şi limbajul trupului sunt esenţiale pentru orice fel de relaţii, inclusiv pentru cele cu aşa-numiţii „oameni dificili”. Trebuie să ne amintim că e la fel de uşor să-i înţelegem greşit pe ceilalţi şi să ne înţelegem greşit pe noi înşine. Întotdeauna e util să vorbim clar şi să ascultăm cu atenţie spre a evita neînţelegerile. Un instrument la fel de important pentru o bună comunicare este să transmitem feedback; acest lucru nu doar că relevă reacţiile noastre la ce auzim, dar îl poate şi ajuta pe vorbitor să-şi clarifice mesajul, dacă acesta nu este corect perceput. Folosirea parafrazelor la ceea ce am spus poate fi, de asemenea, utilă, întrucât alegerea unor cuvinte şi a unor exprimări alternative poate clarifica orice ambiguitate. Când transmitem feedback unor persoane dificile, pregătirea anterioară este esenţială pentru a ne permite să anticipăm şi să tratăm în mod adecvat răspunsul acestora. Dar capacitatea de a vorbi şi de a asculta nu sunt singurele abilităţi comunicaţionale; şi semnalele non-verbale pot fi deosebit de relevante. Limbajul trupului poate întări sau submina ceea ce spunem, relevând dacă suntem sau nu convinşi de propriile noastre vorbe, dar, pe de altă parte, şi gesturile ascultătorului pot dezvălui gândurile, fie şi nerostite, ale acestuia. Trebuie să fim conştienţi de posibilitatea unor semnale false, care pot fi motivate nu comportamental, ci fizic.

Întrebări

(răspunsuri la finalul cărții)

1. Care dintre următoarele afirmații se aplică unei bune comunicări?
a) se bazează doar pe capacitatea de a vorbi şi de a asculta
b) implică folosirea intonației şi a expresiei vocii
c) este ajutată de „limbajul trupului”
d) neînțelegerile nu pot să apară în cazul în care comunicarea este bună

2. Feedbackul este o parte importantă a procesului de comunicare. Aceasta deoarece
a) permite ascultătorului să-l întrerupă pe vorbitor
b) îi face pe alții să ştie că ai înțeles mesajul transmis
c) îi face pe alții să ştie că nu ai înțeles mesajul transmis
d) îi face pe alții să ştie că eşti furios sau stânjenit de mesajul transmis

3. În transmiterea unui feedback, ar trebui
a) să încerci să-l surprinzi pe vorbitor
b) să nu te preocupi să discuți la obiect; feedbackul este suficient
c) să o faci cât mai repede după eveniment
d) să fii pozitiv

4. Pregătirea anterioară este esențială atunci când transmitem feedback unei persoane dificile. Care dintre următoarele metode s-ar putea dovedi utile?
a) adoptarea unei atitudini agresive încă de la început, pentru ca ascultătorul să ştie că eşti decis
b) încercarea de a stabili de ce persoana se comportă astfel
c) adoptarea unui comportament care să pară cât mai natural
d) pregătirea pentru o confruntare, pentru a putea ține în frâu reacțiile persoanei dificile

5. Se spune că uneori poți afla mai multe dacă studiezi aspectul şi gesturile unei persoane, decât dacă asculți ce

spune aceasta. Care dintre următoarele afirmaţii sunt corecte?
a) semnalele non-verbale nu te pot înşela niciodată
b) semnalele non-verbale sunt întotdeauna de încredere
c) ceea ce pare a fi un semnal non-verbal ar putea fi, de fapt, o dizabilitate fizică
d) semnalele non-verbale pot fi utile pentru a întări un mesaj transmis sau pentru a face aluzie la un anumit sens

6. Contactul vizual este o parte foarte importantă a comunicării. Alegeţi care dintre următoarele afirmaţii este corectă
a) gradul de contact vizual poate spune multe despre persoana cu care discuți
b) mincinoşii vor evita, adesea, să te privească în ochi
c) oamenii agresivi îi „fixează" cu privirea pe cei pe care îi simt inferiori
d) o persoană care e incapabilă să aibă contact vizual cu tine nu poate fi de încredere

7. Care dintre următoarele gesturi face parte, cel mai probabil, din limbajul trupului unei persoane asertive?
a) menținerea unui bun contact vizual
b) o atitudine relaxată
c) o abordare oficială
d) afişarea unui zâmbet şi înclinarea capului, spre a încuraja vorbitorul

8. Care dintre următoarele gesturi face parte, cel mai probabil, din limbajul trupului unei persoane pasive?
a) evitarea contactului vizual
b) invadarea spațiului personal al vorbitorului
c) o postură defectuoasă
d) acoperirea gurii cu palma, într-o postură defensivă

9. Care dintre următoarele gesturi face parte, cel mai probabil, din limbajul trupului unei persoane agresive?

a) ascultarea cu atenție, cu capul aplecat într-o parte, spre a arăta interesul manifestat
b) menținerea permanentă a contactului vizual
c) înfigerea mâinilor în şolduri, într-o manieră ce relevă nerăbdarea
d) strângerea mâinii cu palma înclinată în jos

10. Este posibil să afli totul despre o persoană doar printr-o simplă strângere de mână?
a) nu, este doar un gest de politețe şi nu dezvăluie nimic
b) uneori, dar trebuie să fii atent ca felul cum decurge gestul să nu fie influențat de o deficiență fizică
c) da – ar putea însemna că o persoană care îți strânge mâna cu tărie vrea să arate că e dură şi controlează lucrurile
d) da – ar putea arăta că o persoană care-ți întinde doar degetele şi nu toată palma ar putea fi nesigură

VINERI

Cum să spui „nu” şi să interacţionezi cu clienţii dificili

A spune „nu” e un lucru pe care cei mai mulţi dintre noi îl consideră foarte greu de realizat. Ne place să fim de folos, dorim ca alţii să ne aprecieze şi, cu siguranţă, nu vrem să părem egoişti sau nepăsători. Dar există momente când un „nu” sincer constituie răspunsul corect. Lecţia de azi nu doar că ne reaminteşte de situaţiile în care ni s-ar putea părea dificil să spunem „nu”, ci şi de sentimentele negative pe care le vom avea pentru că ne-a lipsit curajul de a ne opune. Mai grav e faptul că eşecul de a spune „nu” atunci când trebuie poate provoca o situaţie neplăcută şi chiar implică riscul de a fi consideraţi noi înşine „persoane dificile”! În paginile următoare sunt oferite modalităţi pozitive şi constructive de a spune „nu”, modalităţi care ne vor ajuta să nu ne simţim de parcă am obstrucţiona dialogul sau am jigni pe cineva. Faptul de a spune „nu” unui client dă naştere la alte provocări şi există o secţiune dedicată şi acestui scenariu, unde sunt tratate în amănunt situaţiile în care se cuvine să spui „nu” şi felul cum această eventualitate ar putea fi tratată cu politeţe, indiferent că discuţia are loc faţă în faţă sau prin telefon.

Ce se poate întâmpla dacă nu spui „nu”?

Majoritatea oamenilor consideră dificil să spună „nu”. Stă în natura noastră să procedăm astfel dintr-o mulțime de motive, nu în ultimul rând pentru că dorim să evităm o confruntare şi pentru că simțim, cu toții, nevoia de a fi plăcuți şi apreciați, iar refuzarea unei solicitări ne-ar putea face să părem egoişti în ochii celorlalți.

Problema e că, nefiind capabili să spunem ce simțim cu adevărat în asemenea ocazii, există o mare probabilitate să fim depăşiți de situație, fapt ce poate conduce la stres şi la griji. Acest lucru se poate întâmpla mai ales la serviciu, unde, acceptând orice ți se cere, te vei trezi împovărat de sarcini, în vreme ce colegii tăi vor avea un program mult mai puțin încărcat.

Nimănui nu-i place să se profite de el, dar o persoană căreia îi e greu să spună „nu” este tipul ideal căruia colegii îi vor pune în spinare toate sarcinile. El se teme că, dacă ar refuza să facă tot ce i se cere, nu va mai fi apreciat de solicitanți. S-ar putea chiar teme de o reacție agresivă dacă îndrăzneşte să spună „nu” şi, prin urmare, se supune, întrucât are impresia că acceptarea este cea mai bună opțiune.

Dar ideea este că, dacă nu vei reuşi să adopți o poziție mai tranşantă, există o posibilitate importantă ca problemele să se acumuleze, în viitor. De pildă, dacă eşti prea ocupat ca să-ți mai asumi şi o lucrare suplimentară, nimeni nu-ți va mulțumi că te-ai grăbit, totuşi, să o faci, dar aceasta a ieşit de slabă calitate. Evitând, printr-un refuz ferm, să preiei, într-o primă fază, lucrarea respectivă, îți va fi mult mai uşor să rezolvi sarcina la o dată ulterioară.

Un astfel de scenariu e adevărat mai ales atunci când un şef încredinţează unui subordonat un volum imens de muncă, ştiind că acea persoană este, în mod normal, eficientă şi de încredere. În realitate, subordonatul ar putea să nu fie dornic să spună „nu”, deoarece:

- nu vrea să pară ineficient sau incapabil de a realiza sarcina
- se teme că şeful se va supăra şi, într-un final, ar putea fi chiar concediat
- doreşte să fie apreciat de toţi colegii de muncă
- doreşte să aibă perspective mai bune de promovare
- are un respect de sine scăzut şi vrea să câştige respectul celorlalţi.

De fapt, e mult mai probabil că vei fi apreciat de alţii dacă eşti deschis şi onest cu colegii tăi de muncă, decât dacă te zbaţi singur, încercând să faci faţă la cât mai multe sarcini şi generând, în final, un produs sub standardele de calitate. E foarte posibil, de pildă, ca persoana care îţi cere să faci ceva să nu ştie cu adevărat câte sarcini ai deja pe cap; şi cum să distribuie sarcinile de muncă în mod adecvat, dacă nu primeşte nici un feedback din partea ta, neştiind, aşadar, dacă lucrul pe care ţi-l cere e rezonabil sau nu?

E mult mai probabil ca, străduindu-te din răsputeri să faci faţă solicitărilor şi apoi eşuând pe acest plan, ceilalţi să se supere pe tine – prin urmare, rişti ca întregul tău plan de a mulţumi pe toată lumea şi de a face treabă bună să devină un eşec total. Astfel, dacă nu găseşti curajul de a spune „nu”, îţi baţi singur cuie în talpă şi devii ineficient, întârziind în realizarea sarcinilor asumate – şi, în cele din urmă, extenuat şi incapabil să mai faci faţă situaţiei.

Acum, gândeşte-te ce s-ar întâmpla dacă ai proceda altfel. Fiind asertiv şi explicând că nu poți să-ți mai asumi alte sarcini de serviciu, este mult mai probabil că vei cuceri respectul colegilor şi, de asemenea, că le vei permite să înțeleagă că există o limită fizică, limită care te împiedică să reuşeşti în a face față tuturor sarcinilor impuse.

Apoi, se pune şi problema respectului de sine. Cei care nu reuşesc să producă lucruri de calitate – indiferent dacă e vina lor sau nu – sfârşesc adesea prin a avea o părere foarte proastă despre ei. Dacă, pe deasupra, îşi mai dau seama şi că, în cazul în care ar fi avut curajul să se opună, ar fi putut evita din start situația neplăcută, există posibilitatea de a se simți şi mai dezamăgiți de ei.

Desigur, dacă alții te percep ca fiind o persoană cu respect de sine scăzut, vor începe să te trateze ca atare şi orice sentiment negativ manifestat față de tine se va intensifica. La capătul opus al scalei, dacă alții te percep ca pe o persoană pozitivă, atunci te vor trata ca atare.

Problema pe care mulți o găsesc ca fiind extrem de dificilă este cum să spui „nu” – mai ales într-un dialog cu superiorii ierarhici. Să o faci cerându-ți scuze nu este, în

nici un caz, o modalitate ideală. Pe lângă faptul că scuzele tale ar putea părea penibile sau ar putea fi considerate ceea ce sunt în realitate – adică nişte minciuni – se prea poate ca un asemenea comportament să te facă să te simți de-a dreptul laş şi aceasta cu siguranță n-o să-ți placă.

Singurul mod în care poți spune „nu” în acest context este să fii asertiv. Asta nu înseamnă că trebuie să dai o replică agresivă; dar, explicând de ce nu poți sau nu vrei să îndeplineşti cererea cuiva, vei simți că atmosfera se detensionează, în loc ca situația să devină mai dificilă.

Desigur, mai întâi trebuie să te fi convins pe tine însuți că lucrul care ți s-a cerut e ceva ce nu doreşti să faci. Poate că va trebui să ceri detalii suplimentare înainte de a te hotărî. Dar e mult mai bine să refuzi de la bun început, odată ce te-ai hotărât, decât să laşi lucrurile să plutească în incertitudine.

Adesea e util să oferi un motiv rezonabil pentru care nu doreşti să îndeplineşti o anumită sarcină. Fapt care nu înseamnă că va trebui să găseşti o gamă întreagă de scuze. Persoana care te solicită te va respecta mai mult dacă îi explici pe un ton scăzut, dar ferm, motivele refuzului, controlându-ți cât mai bine emoțiile.

În fine, dacă vrei cu adevărat să îl ajuți pe solicitant, dar, pur şi simplu, nu o poți face, n-ar fi rău să-l întrebi dacă l-ai putea ajuta să găsească o altă soluție problemei lui.

Să spui „nu” unui şef sau coleg de echipă este un lucru, dar să spui „nu” unui client sau cumpărător înseamnă cu totul altceva. Să te afli în prima linie, ca reprezentant al unei companii, poate fi, adesea, o experiență stresantă. Ştim cu toții expresia „Clientul are întotdeauna dreptate”, dar în realitate poate fi o adevărată corvoadă să ai de-a face cu clienți dificili.

Suntem, cu toții, clienți sau cumpărători şi apreciem dacă suntem trataţi cu respect şi consideraţie. E clar că mulți clienți care par furioşi sau agresivi devin astfel ca urmare a ceea ce ei consideră a fi serviciile deficitare ale companiei respective sau felul în care au fost trataţi de aceasta.

Însă un serviciu de calitate dedicat clienților e important în orice companie, indiferent dacă aceasta face parte din industria producătoare sau din cea de servicii. Pune-te în locul clienților şi întreabă-te cum te-ai comporta în situația lor. Dacă au avut parte de servicii necorespunzătoare sau ineficiente, oare nu au dreptul să se plângă? Şi, dacă manifestă asemenea nemulțumiri față de companie, cui să le facă cunoscute dacă nu ție, care eşti în prima linie a companiei? Aşadar, nu are nici un rost să consideri că ei sunt furioşi fiindcă au ceva personal cu tine.

Adesea poate fi extrem de stresant ca un client să-ți țină predici. Păstrarea calmului e unica modalitate de a interacționa cu astfel de oameni, deoarece, dacă te enervezi din cauza tonului pe care îți vorbeşte, atunci nu vei obține absolut nimic, iar percepția lui despre tine şi companie va fi întărită de atitudinea ta. Consecința logică a acestei situații e că, foarte probabil, clientul nu va mai apela vreodată la serviciile companiei şi, mai grav, va spune tuturor cunoştințelor sale cât de rău a fost tratat, asigurându-se că nici ele nu vor mai apela la aceasta.

Oamenii nu se înfurie degeaba, iar clienții nemulțumiți sunt, de obicei, supărați dintr-un număr relativ redus de motive. Poate ei simt că:

- nimeni nu pare dornic să-i asculte sau să le ia plângerea în serios
- produsul pe care l-au cumpărat nu funcționează la parametri optimi
- nu primesc ajutorul solicitat

- aşteptările le-au fost înşelate
- plângerea lor nu pare să fie luată la fel de în serios de companie, aşa cum au luat-o ei.

În toate aceste cazuri, e necesar să le arăți clienților că le iei în serios spusele. Şi aceasta înseamnă să îi asculți şi să le arăți că eşti foarte interesat de rezolvarea problemei lor. Respiră adânc de câteva ori şi afişează o postură degajată. Dacă vei fi tensionat, nu vei reuşi să ascunzi altor persoane acest lucru.

Limbajul trupului e foarte util în asemenea situații, ca şi folosirea parafrazelor, pentru a le arăta clienților că ai înțeles perfect esența nemulțumirii lor. Punând întrebări pentru a afla detalii despre plângerea lor, vei ajunge la cheia problemei mult mai rapid.

În cadrul interacțiunilor cu clienți furioşi, va trebui, de asemenea, să încerci să empatizezi cu ei. La începutul conversației, e puțin probabil să ştii dacă au vreun motiv întemeiat pentru care să fie supărați. Încearcă să te pui în situația lor, ascultă-i atent, menține contactul vizual şi, în general, încearcă să fii pe aceeaşi lungime de undă cu ei, pentru a le demonstra că, în nici un caz, compania nu le este ostilă, iar tu faci tot posibilul ca lucrurile să se rezolve.

De îndată ce ai echilibrat situația, ar trebui să încerci să rezolvi problema în sine. Unul dintre cele mai eficiente lucruri pe care cineva le poate face în astfel de situații este să întrebe direct „Cu ce aş putea fi de folos?”. Dar nu e bine ca apoi să îi întorci spatele clientului, spunându-i că nu poți rezolva problema. Cel puțin trebuie să îi oferi altenative, pentru ca el să vadă că faci eforturi spre a-l ajuta.

Oferă-i clientului tău cel puțin două soluții alternative pentru a-i da, de fapt, opțiunea de a prelua iarăşi controlul asupra problemei. Uneori, nu vei putea să-i oferi nici o soluție, caz în care trebuie să îi explici de ce e imposibil ca dorința lui să se materializeze. Totuşi, trebuie să faci tot ceți stă în putere pentru a găsi o soluție acceptabilă, astfel încât clientul să vadă că încerci cu toată sinceritatea să îl ajuți şi nu doar te prefaci interesat.

Să-ți ceri scuze pentru o greşeală făcută de companie este ultimul lucru pe care ar trebui să-l faci. Sincer vorbind, clientul nu vrea să ştie a cui e vina. Din punctul lui de vedere, tu eşti interfața companiei, iar compania e vinovată; ca atare, printr-o extensie logică, şi tu eşti de vină. Cel mai important lucru este să îndrepți lucrurile. Odată ce ai decis ce trebuie făcut, explică-i clientului ce intenționezi şi, apoi, asigură-te că face întocmai.

În concluzie:

- De îndată ce a devenit evident că vei interacționa cu un client care are o plângere, respiră adânc de câteva ori şi încearcă să te relaxezi cât de mult poți.
- Rămâi calm tot timpul şi adoptă o poziție asertivă, arătându-i că nu eşti intimidat de furia lui.
- Încearcă să priveşti situația din punctul lui de vedere şi empatizează oricând e posibil cu starea dificilă în care se află.
- Ascultă, întreabă şi încearcă să recurgi la parafraze oricând e posibil, pentru a-i demonstra că înțelegi, într-adevăr, care sunt problemele lui.
- Dacă există, găseşte soluția potențială pentru aceste probleme.
- Oferă o soluție – dacă îți stă în puteri, ținând seama de sugestiile lui; dacă nu poți, încearcă să creezi o soluție acceptabilă pentru ambele părți.

Plângerile făcute prin telefon, e-mail sau alte medii electronice pot complica şi mai mult găsirea unei soluții, căci este o realitate nefericită că mulți oameni, care nici n-ar visa să fie grobieni cu cineva, devin mult mai agresivi atunci când nu există un contact vizual. Şi, fiindcă nu se poate produce un feedback non-verbal – de pildă, prin expresii faciale sau gesturi pe care le considerăm inerente unei conversații normale – unii oameni sunt mai puțin coerenți atunci când vorbesc la telefon.

De câte ori n-ai fost pus să aştepți, parcă pentru o eternitate, de o recepționeră nu prea entuziastă şi apoi ai supus unei tirade necruțătoare un angajat care oricum nu te putea ajuta? Asta ni se întâmplă tuturor şi cea mai rea parte e că nu ştim ce se petrece la celălalt capăt al firului. Oare au uitat de noi? Le pasă? Vrea cineva, cu adevărat, să

ne rezolve problema? N-ar fi mai bine să ne adresăm altcuiva?

Prin urmare, rezolvarea plângerilor prin telefon poate deveni o problemă şi mai stresantă decât înfruntarea unui client dificil faţă în faţă. Dar, în egală măsură, într-o asemenea situaţie e şi mai important să rămâi calm şi concentrat când tratezi cu o asemenea persoană la telefon. Fără feedbackul inerent limbajului trupului e foarte important să oferi un feedback verbal solicitantului, asigurându-l nu doar că îl asculţi cu atenţie, dar şi că îi înţelegi supărarea şi doreşti să afli o soluţie la problema lui.

Când discuţi cu un om dificil la telefon, ar trebui:

- să te asiguri întotdeauna că ai lângă tine o foaie de hârtie sau un computer, pentru a nota nemulţumirile – căci pot fi mai multe, nu una singură!
- să te asiguri că, dacă nu-l poţi ajuta să găsească o soluţie imediată, îi vei spune că-l suni mai târziu – şi nu uita să o faci!
- să îi explici, în cazul în care nu-i poţi rezolva singur problema, că vei apela la persoana competentă şi îl vei suna înapoi
- să te asiguri că ai toate detaliile relevante – numele lui, adresa şi numărul de telefon, precum şi motivul pentru care te-a apelat.

Din nefericire, există uneori situaţii în care nivelul de frustrare sau de furie al clientului atinge apogeul şi acesta începe să înjure şi să ameninţe. Ce ar trebui făcut în asemenea circumstanţe? Există o şcoală de gândire care susţine că nimeni nu trebuie să permită un limbaj abuziv sau ameninţător şi că, în asemenea situaţii, ar trebui fie să închizi telefonul persoanei respective, fie, într-o discuţie directă, pur şi simplu, să pleci. Din nefericire, viaţa nu este uşoară. Există câteva scenarii, precum interacţiunea cu

pacienții din spitale şi rudele acestora în care ar fi, evident, inadecvat să te descotoroseşti de problemele lor, mai ales când acei oameni sunt extrem de încărcați emoțional. Pe de altă parte, însă, nimeni n-ar trebui să accepte să fie ținta unui asemenea comportament şi, dacă există probabilitatea de a te afla cândva într-o astfel de situație, cel mai bine este să informezi clientul care este politica companiei în asemenea cazuri, înainte ca ele să aibă loc.

De asemenea, ar putea fi o idee foarte bună să afli ce anume îl nemulțumeşte pe client în privința serviciilor companiei. I-ai dat, de pildă, speranțe care nu pot fi materializate? Cunoşti ce promisiuni i-au făcut colegii tăi de la vânzări? Oferă concurența servicii sau produse mai de calitate, la acelaşi preț? Dacă este aşa, o analiză atentă a locului companiei pe piață ar putea reduce numărul de „oameni dificili" cu care eşti nevoit să interacționezi.

Rezumat

În situaţiile în care e necesar să spunem „nu” unei solicitări, ne-am putea confrunta cu unele dificultăţi, nu în ultimul rând în modul în care ne simţim faţă de noi înşine. Dorim să evităm confruntările, să fim de folos, să fim populari – mai ales în ochii şefilor. Dar adesea „nu” este singurul răspuns onest şi realist şi există modalităţi constructive de a-l rosti. Prin efortul de a evita, în primul rând, crearea de neplăceri odată cu refuzul îndeplinirii unei solicitări, suntem mult mai predispuşi să complicăm problema. Dimpotrivă, fiind asertivi într-un mod politicos şi explicând de ce nu putem ajuta în situaţia respectivă, există mai multe şanse de a câştiga respectul celorlalţi şi de a fi priviţi şi ulterior în mod pozitiv. Şi mai greu decât să spui „nu” unui şef sau unui coleg de muncă este să refuzi un client, dar şi într-un asemenea caz există situaţii când aceasta e varianta corectă. Să rămâi calm şi politicos este, fireşte, o condiţie esenţială. La fel de important este să-i arăţi clientului că îi tratezi cu seriozitate plângerea, că îl asculţi şi iei notiţe, explicându-i ce vrei să faci şi apoi acţionând. E important să nu te laşi uşor ofensat, intimidat sau provocat să dai o replică nervoasă.

Întrebări

(răspunsuri la finalul cărții)

1. De ce multora dintre noi nu le place să spună „nu”?
a) dorim să evităm confruntarea
b) dorim să ne facem plăcuți
c) dorim să fim de folos
d) ne place ca alții să profite de noi

2. Să spunem „da” la serviciu atunci când ar trebui să spunem „nu” poate provoca următoarele probleme
a) vei sfârşi prin a nu mai da randamentul aşteptat
b) ai putea întârzia îndeplinirea sarcinilor sau ai putea deveni ineficient, din cauza suprasolicitării
c) vei fi perceput de colegii tăi ca fiind oricând gata să ajuți
d) vei genera un feedback eronat în privința volumului de muncă

3. Cum spui „nu” în mod asertiv?
a) fiind agresiv, pentru a fi clar că nu eşti deschis la persuasiune
b) explicând de ce nu poți sau nu vrei să faci un anumit lucru
c) cerându-ți scuze
d) spunând minciuni, dacă e necesar

4. Care sunt posibilele efecte ale unui comportament irascibil manifestat față de un client furios?
a) îl vei impresiona cu forța loialității tale față de companie
b) îi vei întări părerea proastă pe care deja o are despre tine şi companie
c) clientul va putea să facă o reclamă negativă companiei printre cunoştințele lui
d) clientul ar putea să nu mai apeleze niciodată la serviciile companiei

5. Care dintre următoarele variante constituie motive pentru ca un client să se simtă furios?
a) i-ai depăşit aşteptările
b) nimeni nu pare să vrea să-l ia în serios

c) produsul cumpărat de el nu funcționează așa cum ar fi trebuit
d) clientul nu a primit serviciul solicitat

6. Printre modalitățile corecte de interacțiune cu un client furios se numără
a) să încerci să empatizezi cu el
b) să îi imiți comportamentul: dacă țipă, țipi și tu, dacă e calm, ești la fel de calm
c) să-l asculți cu atenție, pentru a vedea dacă are motive întemeiate să fie supărat
d) să-l încredințezi că dorești rezolvarea situației

7. Care dintre următoarele metode sunt eficiente pentru rezolvarea problemelor clientului?
a) să-i oferi scuze pentru un lucru care nu a fost făcut corespunzător
b) să-i spui cui îi aparține vina
c) dacă nu ai ce opțiuni disponibile să-i oferi, să-i mărturisești sincer asta
d) să-l întrebi direct „Ce pot face ca să vă ajut?”

8. Care dintre următoarele reguli se aplică atunci când discuți la telefon cu o persoană dificilă?
a) persoana pare mai puțin dispusă să fie grobiană sau agresivă decât în cadrul unei convorbiri directe
b) situația poate fi mai stresantă decât o interacțiune directă
c) feedbackul verbal este foarte important
d) lipsa unui feedback verbal reduce posibilitățile unei înțelegeri greșite

9. Când interacționezi cu o persoană dificilă la telefon ar trebui să
a) o asiguri că, dacă nu poți găsi imediat o soluție la problema ei, o vei suna mai târziu
b) te asiguri că ai o soluție imediată
c) preiei personal problema
d) îi explici detaliat că nu ești persoana mandatată să rezolve chestiunea și că vei cere acestei persoane să o sune înapoi

10. Care este răspunsul corect faţă de un client care începe să înjure şi să profereze ameninţări?

a) întotdeauna îi închizi telefonul sau pleci

b) informezi clientul asupra politicii companiei în asemenea situații, în mod ideal înainte ca ele să se întâmple

c) accepți că uneori interacțiunea cu astfel de persoane face parte din riscurile meseriei

d) rămâi calm, dar, dacă simți că nu poți gestiona asemenea interacțiuni, e cazul să te gândeşti la o altă slujbă

SÂMBĂTĂ

Acum deţii controlul

Acest capitol final pune laolaltă tot ce ai învăţat în cursul săptămânii. Ni se aminteşte de cele trei tipuri fundamentale de caracter – pasiv, agresiv şi asertiv. Asertivitatea elimină anxietatea, exprimă preferinţele şi nu este ameninţătoare, constituind o zonă către care ar trebui să tindem cu toţii. De asemenea, vom revedea necesitatea înţelegerii propriei persoane, întrucât acest lucru ne va permite să conlucrăm mult mai eficient cu cei din jur. Vom face referire şi la cele patru categorii principale în care putem încadra trăsăturile de personalitate: nesigur, negativ, egoist şi plăcut şi vom evalua, cu onestitate, în care dintre ele ne situăm. Sunt revăzute conflictul şi principala soluţie pentru gestionarea lui – evitarea stresului. Conflictele pot fi pozitive şi negative, iar felul în care gestionăm situaţia poate determina evoluţia conflictului. Ne amimtim că a fi pozitiv nu e acelaşi lucru cu a fi un „yesman” – există momente când e adecvat şi necesar să spui „nu”. Toate acestea necesită folosirea tuturor abilităţilor de comunicare verbală şi non-verbală pentru a permite o relaţie eficientă şi valoroasă.

Înţelege-te pe tine însuţi

Dacă privim înapoi, la capitolul de Luni şi la definiţiile generale ale celor trei tipuri principale de caracter, vom vedea că asertivitatea înseamnă capacitatea de a acţiona fără teamă sau anxietate, simultan cu exprimarea necesităţilor şi a preferinţelor, fără a ne comporta într-o manieră ameninţătoare cu ceilalţi. Asertivitatea reprezintă atitudinea pozitivă faţă de muncă şi relaţiile umane, care poate face lumea să funcţioneze, în loc să o ţină blocată în eterne conflicte sau chiar într-un impas total, cu abandonarea planurilor şi a relaţiilor implicate.

Pentru a înţelege această atitudine, trebuie, mai întâi, să încerci să te înţelegi pe tine însuţi şi să înveţi cum să-ţi corectezi comportamentul şi reacţiile în aşa fel încât să interacţionezi şi să colaborezi mai eficient cu ceilalţi. Indiferent care este rolul tău în viaţă, înţelegerea caracterului oamenilor şi a motivului pentru care ei adoptă o anumită poziţie te va ajuta enorm să îţi dinamizezi relaţia cu aceştia şi să o îmbunătăţeşti în multe privinţe. Dacă aplici această filosofie şi la locul de muncă, le vei da colegilor şansa să lucreze mult mai eficient alături de tine.

Prin urmare, primul pas este să te înțelegi pe tine, indiferent cât de puțin confortabil te-ar face să te simți. La urma urmei, să stai față în față cu tine nu este întotdeauna o plăcere; opreşte-te asupra imaginii tale şi asigură-te că nu te amăgeşti în privința vreunui aspect al comportamentului tău. Nu e exclus să-ți placă mai mult comportamentul tău după această introspecție!

Am văzut cu toții prieteni şi cunoştințe iluzionându-se pe ei înşişi în fiecare zi, ca de pildă atunci când:

- spun doar minciuni „nevinovate” când îşi modifică CV-ul pentru a-şi schimba datele privitoare la carieră şi la educație
- cred că sunt liniştiți, timizi şi retraşi, când, de fapt, sunt gregari şi dispuşi să dea totul în vileag
- spun că sunt la cură de slăbire, când, în realitate, înfulecă toată ziua gustări.

De obicei, în viața de zi cu zi, noi înşine ne suntem cei mai mari duşmani – şi e întotdeauna trist să vezi că există prieteni care îşi câştigă existența pe baza unor date false –, dar câți dintre noi sunt, de fapt, suficient de curajoşi încât să rupă pisica şi să le spună în față adevărul?

E un truism să afirmăm că mulți dintre noi suntem produsul propriei educații. Am văzut, în cadrul capitolului dedicat zilei de Marți, că, deşi există multe tipuri de trăsături de personalitate, cele patru categorii principale pot fi împărțite în: nesigur, negativ, egoist şi plăcut. Ne-am bucura cu toții să ne vedem incluşi în a patra categorie, dar în realitate:

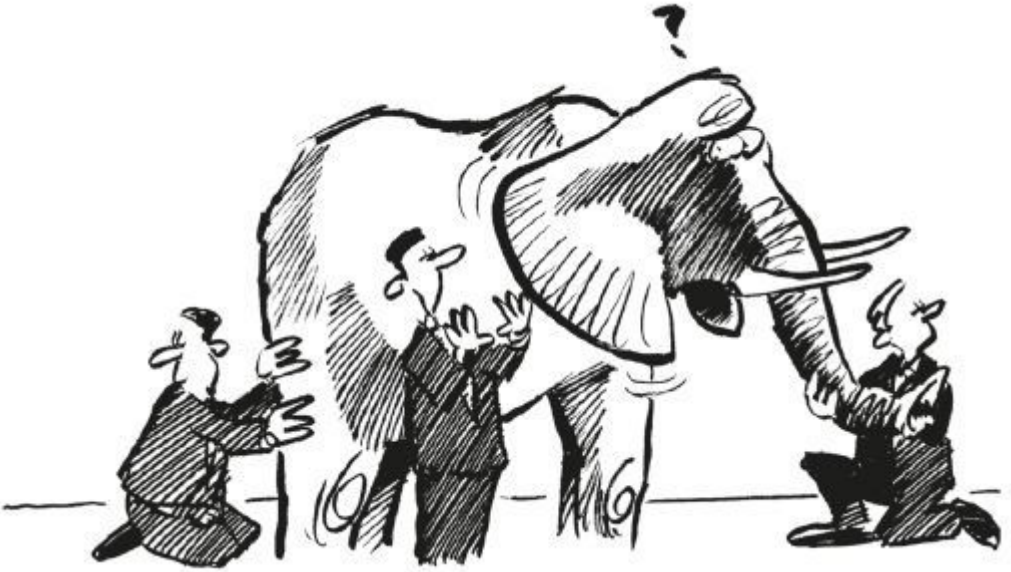
- cum ne văd alții?
- cum am putea afla cum ne văd, de fapt, alții?
- ne-au marcat pe viață experiențele negative din copilărie?
- cât de multe dintre traumele de atunci putem depăşi?
- am învățat cu adevărat că şi alții au nevoi?
- luăm în considerare aceste nevoi atunci când facem planuri sau discutăm cu ceilalți?
- ne putem îmbunătăți comportamentul, ajutându-i şi pe alții care au probleme similare?
- cum ne-am putea dezvolta cât mai eficient pentru a reuşi asta?

Şi, apoi, vine cea mai spinoasă problemă – de ce anumiți oameni reprezintă o problemă pentru noi? Ce anume spun

sau fac aceştia încât reuşesc să ne scoată din sărite? Nu cumva adevărata problemă suntem, de fapt, noi?

Trebuie să ne punem aceste întrebări sau versiuni mai blânde ale lor oricând o nouă situație sau un potențial scenariu conflictual par să amenințe relațiile şi activitatea la locul de muncă.

Conflictul constituie sarea şi piperul vieții şi apare din cele mai variate situații cotidiene, dar trebuie subliniat că nu toate conflictele sunt rele. Felul în care gestionezi conflictele din viața ta reprezintă cheia pentru evitarea stresului şi de aceea este atât de importantă, în primul rând, aflarea cauzei conflictului. Privit în mod succint, conflictul poate fi pozitiv sau negativ. Prin conflict pozitiv înțelegem situația în care generarea unui sistem de entuziasm poate fi catalizatorul pentru rezolvarea unei probleme până atunci aparent de nesoluționat. Pe de altă parte, conflictul negativ poate duce la stres şi la incapacitatea celor două părți implicate de a ajunge la vreun acord.



Secretul constă în a găsi un teren comun şi a încerca să vedem lucrurile din perspectiva interlocutorului. Asta nu înseamnă nepărat că el are dreptate, ci doar că opinia lui nu trebuie respinsă: este perfect posibil să priveşti lucrurile dintr-o serie de unghiuri diferite, fiecare putând să fie valid. Ştim cu toţii povestioara cu cei trei orbi care au dat peste un elefant. Unul a nimerit peste trompa acestuia, în vreme ce altul a simțit curentul făcut de una dintre urechile elefantului. Al treilea a dat peste unul dintre picioarele butucănoase ale animalului. Cine a descris cel mai bine elefantul? Oare orbul care a vorbit despre o creatură asemănătoare cu un şarpe să fi fost mai în eroare decât cel care a crezut că simte fâlfâitul unei aripi sau cel care era convins că a dat peste tulpina unui copac uriaş?

Să judecăm negativist sau să vedem lucrurile în negru e lesne de făcut. Oricare dintre noi are momente când e deprimat, dar, inevitabil, oamenii pozitivi sunt cei care fac lucrurile să progreseze şi învingă, la final. Prin urmare, dacă,

pe lângă faptul că eşti pozitiv, reuşeşti să îi determini şi pe ceilalți oameni să se poarte pozitiv, e mult mai probabil că vei progresa în toate aspectele vieții.

Dar ce înțelegem prin a fi pozitiv? Cu siguranță nu e acelaşi lucru cu a fi un „yesman". A fi pozitiv înseamnă a căuta o cale de ieşire dintr-o situație dificilă, a dori să faci lucruri bune şi să le îmbunătățeşti pe cele rele. Uneori aceasta e, pur şi simplu, doar o chestiune de îmbunătățire a abilităților de comunicare pentru a da un feedback adecvat celor din jur.

Capacitatea de a interpreta semnalele non-verbale şi de a-ți susține argumentele cu ajutorul limbajului trupului merită, de asemenea, să fie dezvoltată pentru a evita neînțelegerile.

La fel, mulți oameni trec printr-o situație dificilă atunci când se văd în postura de a spune „nu" cuiva. Nimănui nu-i place asta, fiindcă este împotriva naturii umane. Dar puterea de a rosti cuvântul „nu" reprezintă o armă importantă în panoplia de tehnici grație cărora putem fi mai deschişi şi mai oneşti cu colegii. Nu este uşor şi nimeni n-a spus vreodată că ar fi uşor. Dar, abordând frontal situațiile dificile, vei fi mai puțin predispus să acumulezi şi alte probleme pe viitor şi, în egală măsură, vei remarca faptul că eşti mai respectat de colegi, care vor vedea în tine un tip direct şi decis, cu care merită să lucreze!

În final, o bună comunicare constituie esența interacțiunii cu oamenii dificili. Mulți oameni pot fi exasperanți şi sunt momente în care ne întrebăm dacă putem face față comportamentului şi atitudinii lor. Dar, cedând tentației de a le răspunde cu aceeaşi monedă, cine crezi că va ieşi triumfător din duel? Tu sigur nu, fiindcă vei observa că, dacă te comporți la fel ca interlocutorul, te cobori, practic, la acelaşi nivel cu el. Nici el nu va câştiga, deoarece încă din start şi-a pierdut respectul tău şi, cel mai probabil, şi respectul celor din jur. Merită amintit acel vechi dicton care spune că „Atunci când arăți cu degetul pe cineva, ar trebui să priveşti mai bine, fiindcă întotdeauna vei vedea alte trei degete îndreptate spre tine”! Chiar dacă unii nu sunt de acord, comportamentul asertiv şi impunerea unui bun exemplu pot fi o sursă de inspirație pentru alții. Pe de altă parte, dacă răspundem cu aceeaşi monedă persoanelor dificile şi ne purtăm la fel de rău ca ele, făcându-le ceea ce se numeşte „zile fripte”, nu vom putea ajunge niciodată la un rezultat pozitiv.

Prin urmare, fii pozitiv, încearcă să vezi punctul de vedere al interlocutorului şi, mai presus de orice, comunică şi, astfel, există toate şansele ca oamenii să înceteze să mai fie dificili în compania ta, surprinzându-se, poate, chiar pe ei înşişi. Nu crezi că va fi grozav?

Rezumat

În cursul săptămânii, am văzut că secretul interacţiunii cu oamenii dificili trebuie găsit în interiorul nostru. Când ne cunoaştem şi ne înţelegem pe noi înşine suntem mai capabili să ne controlăm comportamentul şi, prin maniera după care ne călăuzim, putem ghida reacţiile celor care interacţionează cu noi. Din cele învăţate din diferitele tipuri de comportament – pasiv, agresiv şi asertiv –, din diferitele modele comportamentale – nesigur, negativ, egoist – şi din diferitele tipuri de personalitate – dictatorial, entuziast, empatic şi analitic –, putem anticipa reacţiile potenţiale ale altora, pentru a începe procesul de a le permite să reacţioneze diferit. În schimb, acest lucru ne va da o bună şansă de a gestiona situaţiile conflictuale, pentru ca ele să nu mai fie negative, ci pozitive, fiind facilitate de abilităţile noastre comunicaţionale şi de limbajul trupului. Am învăţat că, orientându-ne cât mai mult cu putinţă către o atitudine asertivă, vom putea spune, atunci când e necesar, „nu” colegilor, şefilor şi chiar clienţilor dificili, într-o manieră constructivă. Cu ajutorul tuturor acestor tehnici, putem învăţa să interacţionăm cu oamenii dificili – care vor începe apoi, dintr-odată, să devină mai agreabili.

Întrebări

(răspunsuri la finalul cărții)

1. Când răspundem oamenilor dificili
a) furia este o modalitate dăunătoare de reacție
b) ideal ar fi să nu-i înfruntăm
c) cel mai bine e să ne cerem scuze şi să fim defensivi
d) singura reacție corespunzătoare e să ne înfuriem, la rândul nostru

2. Asertivitatea înseamnă
a) să poți acționa fără anxietate sau teamă
b) să-ți exprimi nevoile şi preferințele fără să ai o atitudine amenințătoare față de alții
c) să ai o atitudine pozitivă la serviciu şi în relațiile interumane
d) să accepți uneori că o variantă mai uşoară este să accepți planul cuiva, chiar dacă nu eşti de acord cu el

3. Conflictul constituie sarea şi piperul vieții şi apare în tot felul de situații zilnice. Care dintre următoarele afirmații despre conflict sunt adevărate?
a) modul în care gestionezi conflictul reprezintă secretul pentru evitarea stresului
b) conflictul este întotdeauna negativ
c) conflictul poate fi util în soluționarea unei probleme
d) cauza primordială a conflictului este irelevantă; singurul lucru care contează este cum îl rezolvi

4. În rezolvarea conflictului
a) porneşte de la premisa că interlocutorul are întotdeauna dreptate; este singura cale de rezolvare a unei probleme
b) încearcă să vezi lucrurile din punctul de vedere al celuilalt
c) nu există decât o singură situație corectă
d) problema poate fi privită din mai multe unghiuri de vedere diferite şi fiecare dintre acestea ar putea fi valid

5. Sentimentul de negativitate

a) te poate face să vezi tot ce e mai rău în orice situație
b) îi poate face pe ceilalți să vadă aspectele negative din tine
c) va transmite cea mai bună impresie
d) ar putea agrava o situație deja dificilă

6. Imaginea noastră despre noi înșine
a) s-ar putea să fie diferită de imaginea altora despre noi
b) va coincide, inevitabil, cu imaginea altora despre noi
c) e ușor de criticat și de îmbunătățit
d) e fixă și nu poate fi modificată

7. Învățând să-ți îmbunătățești imaginea de sine, ești mai predispus
a) să reușești să reziști acțiunilor și cuvintelor denigratoare ale oamenilor dificili
b) să dobândești o mai bună privire introspectivă
c) să reușești să nu te lași rănit de o persoană dificilă
d) să nu intri niciodată într-o confruntare cu o persoană dificilă

8. Trebuie să te aștepți să-i poți influența pe ceilalți
a) când îi poți vedea cum sunt de fapt
b) când îi poți vedea așa cum ar dori ei să fie
c) când îi poți vedea așa cum ți-ai dori să fie
d) rareori e posibil să-i poți influența pe ceilalți

9. Când luăm în considerare atingerea obiectivelor, care dintre următoarele afirmații se aplică?
a) oamenii pasivi rareori își ating scopurile, deoarece se bazează pe alții să le traseze calea, în loc să și-o aleagă singuri
b) oamenii agresivi își ating adesea scopurile, însă pe termen scurt
c) oamenii agresivi își ating întotdeauna scopurile
d) oamenii asertivi își ating, de obicei, scopurile, fiindcă, în viziunea lor, oricine poate câștiga

10. Soluțiile pentru a interacționa cu oamenii dificili
a) constau, în primul rând, în evitarea oamenilor dificili
b) necesită să vedem imaginea noastră în alții, ca într-o oglindă

c) necesită controlul propriului nostru comportament
d) implică înțelegerea reacțiilor potențiale ale altora pentru a le permite să reacționeze diferit

Supravieţuirea în perioade grele

Interacţiunea cu persoanele dificile devine un factor tot mai relevant şi mai luat în considerare în actualul context economic şi de afaceri. Cei înclinaţi să aibă un comportament dificil tind să se confrunte cu tot mai mulţi factori declanşatori ai unui astfel de comportament, iar stresul generat de desfăşurarea activităţii într-un mediu de lucru tot mai plin de provocări sau de unele circumstanţe mai tensionate pe plan familial îi poate transforma chiar şi pe colegi sau prieteni, până atunci binevoitori, în persoane dificile. Aceleaşi circumstanţe ar putea începe chiar să ne transforme şi pe noi în persoane care pot fi catalogate drept dificile! Gestionarea comportamentului dificil poate face, însă, viaţa mai puţin stresantă.

1. Foloseşte din plin ziua!

Nu lăsa pe mâine ce poți face azi. În interacțiunea cu persoanele dificile, cea cu care trebuie să începi este chiar persoana din oglindă. Trebuie să te înțelegi întâi pe tine înainte să poți spera să reacționezi adecvat la comportamentul dificil al altora. În perioade grele, va fi necesară o mai mare doză de onestitate şi de autocritică decât în mod normal, întrucât propriile noastre răspunsuri față de alții, ca şi situațiile în care ne vom putea afla ar putea să genereze un stil mai agresiv sau mai negativ.

2. Analizează-ţi şeful

Străduieşte-te mai mult să îți înțelegi şeful. Poate că, în climatul actual, tu eşti cel care ar trebui să îi gestionezi lui comportamentul şi nu invers. Probabil şeful tău resimte presiuni de la un nivel superior pentru a spori profitul companiei sau a reduce cheltuielile cu personalul. Acest stres se poate manifesta prin conflicte cu tine sau cu colegii tăi. Păstrează-ți cumpătul, chiar şi atunci când toți cei din jurul tău îşi pierd capul. Încearcă să fii cât mai util. Nu este momentul ideal pentru a-ți căuta o nouă slujbă.

3. Susţine-ţi colegii

Dacă, în mod constant, colegii tăi dovedesc un comportament dificil, probabil că vei şti deja care sunt cele mai bune strategii pentru a interacționa cu ei, potrivit tipului de personalitate afişat. Dacă ai colegi care în trecut erau foarte binevoitori şi amabili, iar acum sunt membri cu drepturi depline al clubului persoanelor dificile, poate că ar trebui să le acorzi o dispensă specială – probabil că schimbarea a fost provocată de un eveniment petrecut acasă sau la muncă. Fă un efort suplimentar să colaborezi cu ei adoptând strategiile cu care deja eşti familiarizat acum.

4. Fii un bun membru al echipei

Deja te străduieşti din greu pentru a face față schimbărilor de comportament ale şefului şi ale colegilor. Pentru a continua să lucrezi eficient, trebuie să obții ce e mai bun şi de la unul, şi de la ceilalți. Încearcă să nu te molipseşti de negativitatea lor; întreține entuziasmul; dovedeşte o atitudine de susținere. Dacă eşti acel membru al echipei care va reuşi să asigure funcționarea grupului, vei reduce

posibilitățile de a-ți pierde slujba în cazul unor reduceri de personal.

5. Nu te teme să spui „nu”

Deşi este important să dai dovadă de înțelegere şi de preocupare, „nu” rămâne un cuvânt esențial. Dacă oamenii din jurul tău devin stresați, ei ar putea să caute să-şi reducă volumul de muncă sporindu-l pe al tău. Oricât ai fi de valoros, ai totuşi o putere de muncă limitată. Nu-ți compromite abilitățile forțându-le la maximum în efortul tău de a fi de folos. Dacă nu reuşeşti să-ți îndeplineşti sarcinile asumate fiindcă acestea au fost prea multe, nimeni nu-ți va mulțumi, iar stresul de la locul de muncă va creşte, în loc să scadă.

6. Rămâi asertiv

Am văzut că zona asertivă este cea mai bună în care putem acționa. Ea ne permite să facem față tipurilor agresive într-un mod non-violent şi ne oferă puterea de a le spune caracterelor negative că vom continua să aplicăm metoda aleasă de noi. A ne menține în domeniul asertiv implică provocări mai mari în vremuri grele, dar, procedând astfel, avem posibilitatea de a răspunde corespunzător persoanelor dificile, dar şi de a spune „nu” atunci când e nevoie.

7. Păstrează-ţi calmul

Locul de muncă în care să rămâi calm poate fi o provocare şi în vremuri paşnice, cu atât mai mult în vremuri dificile. Totuşi, dacă îți pierzi controlul, nu vei putea niciodată să rezolvi o situație, iar să rămâi calm este soluția ideală pentru rezolvarea oricărei probleme dificile, indiferent că

interacționezi cu un șef, cu un coleg sau cu clienți nemulțumiți.

8. Fii conștient de limbajul trupului

Semnalele tale non-verbale sunt întotdeauna importante și ți-ar putea fi de mare ajutor în perioadele grele, când cei din jurul tău sunt stresați. Un om care pare calm își poate trăda agitația interioară prin gesturile făcute, iar răspunsul tău trebuie să țină cont de anxietatea lui. O persoană care se comportă dificil își poate pierde controlul atât de mult, încât să nu mai țină cont de ce spui, dar întotdeauna va putea recunoaște un zâmbet încurajator și va începe să se calmeze.

9. Nu lua lucrurile personal

Așa cum locul de muncă poate releva diferite manifestări de comportament dificil, la fel de variate sunt și interacțiunile pe care le putem avea în alte părți. În supermarket, un alt cumpărător poate avea, după o zi grea la muncă, o izbucnire de furie din motive minore; tot mai frecvent poți fi martor la incidente violente în trafic sau poți fi implicat chiar tu într-un asemenea incident. Nu uita că, la fel ca în cazul incidentelor de la serviciu, această agresiune nu te vizează pe tine, personal, ci e un comportament care se manifestă ca urmare a stresului. Rămâi asertiv, calm și conștient de semnalele tale non-verbale, ca întotdeauna.

10. Dacă eşti ameninţat cu concedierea, încearcă să nu disperi

Toată această practică de a rămâne calm, asertiv, conştient de limbajul trupului tău şi de a nu lua lucrurile personal te vor menține în echilibru şi în cazurile cele mai dificile. Dacă, undeva, un angajat anonim are de luat decizia dificilă de a face reduceri de personal, ai putea fi concediat, în ciuda eforturilor tale. O simplă strângere de mână din partea intervievatorului – potențialul tău viitor şef – poate dezvălui foarte bine tipul de personalitate al acestuia, dându-ți indicii asupra manierei în care trebuie să răspunzi pentru a obține maximum de profit de pe urma interacțiunii – poate chiar următoarea ta slujbă.

Răspunsuri

Duminică: 1b, d; 2c; 3a, d; 4d; 5a, b, c; 6c, d; 7a, b, d; 8c, d; 9a, b, c; 10b, d
Luni: 1b, c, d; 2a, b, d; 3b, c, d; 4b, d; 5a, c; 6a, b, c; 7b, c, d; 8a, b, c; 9b, c, d; 10a, c, d
Marţi: 1a, b, c; 2b; 3a, c, d; 4a, b, d; 5a, b, c; 6c, d; 7a, b; 8c, d; 9b, c, d; 10a, c
Miercuri: 1c; 2a, c; 3b, d; 4d; 5c; 6a, b, c; 7a, b, d; 8a, c, d; 9b, c, d; 10a, d
Joi: 1b, c; 2b, c,d; 3c, d; 4b, d; 5c, d; 6a, b, c; 7a, b, d; 8a, c, d; 9b, c, d; 10b, c, d
Vineri: 1a, b, c; 2a, b, d; 3b; 4b, c, d; 5b, c, d; 6a, c, d; 7c, d; 8b, c; 9a, d; 10b, c, d
Sâmbătă: 1a; 2a, b, c; 3a, c; 4b, d; 5a, b, d; 6a; 7a, b, c; 8a; 9a, b, d; 10b, c, d

ÎNVAȚĂ SINGUR

CUM SĂ INTERACȚIONEZI CU PERSOANELE DIFICILE

Duminică: Înțelege-te pe tine însuți
Luni: Diferite stiluri de comportament
Marți: Abordarea diverselor personalități-problemă
Miercuri: Gestionarea situațiilor conflictuale Joi: Abilități fundamentale de comunicare și limbajul trupului Vineri: Cum să spui „nu" și să interacționezi cu clienții dificili
Sâmbătă: Acum deții controlul

ÎNVAȚĂ ÎNTR-O SĂPTĂMÂNĂ TOT CE ÎNVAȚĂ EXPERȚII ÎNTR-O VIAȚĂ

BRIAN SALTER & NAOMI LANGFORD-WOOD